

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт математики, физики, информатики и технологий  
Кафедра технологии и экономики

П. Л. Глухих

## **ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Учебно-методическое пособие для преподавателя

Екатеринбург 2018

УДК 338.486(075)  
ББК У290я7  
Г55

рекомендовано Ученым советом федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
в качестве *учебного* издания (Решение № 77 от 12.07.2018)

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор Головина А. Н.  
(ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»);  
кандидат экономических наук, доцент Морозов Г. Б.  
(ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»)

**Глухих, П. Л.**

Г55 Основы предпринимательства [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие  
для преподавателя / П. Л. Глухих ; Урал. гос. пед. ун-т. – Электрон. дан. – Екатеринбург :  
[б. и.], 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

ISBN 978-5-7186-1058-1

Учебно-методическое пособие предназначено для преподавателей высших учебных заведений для подготовки и проведения практических занятий со студентами. Раскрывается необходимость, содержание и описание конкретных заданий для студентов для освоения компетенций по следующим основным этапам (задачам) создания бизнеса и практическим умениям, необходимым в предпринимательской деятельности: 1. Какой бизнес создавать? 2. Что потребуется для создания бизнеса? 3. Будут ли покупать? 4. Будет ли бизнес прибыльным? 5. Как будет работать бизнес? 6. Где взять деньги на бизнес? 7. Как зарегистрировать бизнес?

Пособие детально описывает методику выполнения 10 практических заданий и упражнений, нацеленных на реализацию компетенций ФГОС: поиск, оценка и выбор бизнес-идеи; составление бизнес-модели; исследование рынка; составление финансовой модели; разработка бизнес-плана; поиск источников финансирования; осуществление государственной регистрации субъекта предпринимательства.

Использование данного пособия не потребует от преподавателя самостоятельную подготовку практических заданий для студентов, поскольку описанные в нем задания в удобном для применения виде представлены в дополнительном Практикуме для студентов (10 конкретных заданий, последовательное выполнение которых позволит обучающимся освоить основные этапы создания бизнеса).

Учебно-методическое пособие написано в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования Российской Федерации. Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям «Педагогическое образование», «Инноватика», «Сервис», «Прикладная информатика» и другим. Может быть полезно всем желающим для ознакомления с основами предпринимательства.

Подготовлено при финансовой поддержке гранта Президента Российской Федерации  
для государственной поддержки молодых российских ученых МК-6580.2018.6

УДК 338.486(075)  
ББК У290я7

ISBN 978-5-7186-1058-1

© Глухих П. Л., 2018  
© ФГБОУ ВО «УрГПУ», 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Этап № 1. Поиск, оценка и выбор бизнес-идеи .....	9
2. Этап № 2. Составление бизнес-модели для уточнения ключевых параметров бизнеса .....	16
3. Этап № 3. Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи .....	20
4. Этап № 4. Проверка прибыльности будущего бизнеса: финансовая модель .....	49
5. Этап № 5. Разработка бизнес-плана .....	78
6. Этап № 6. Поиск источников финансирования бизнес-плана .....	118
7. Этап № 7. Осуществление государственной регистрации субъекта предпринимательства .....	130
Заключение.....	176
Список литературы.....	178
Приложение 1. Пример конспекта открытого занятия «Защита бизнес-проектов».....	186
Приложение 2. Материалы авторской группы в социальной сети «ВКонтакте» по обучению предпринимательству ...	196

## Введение

На начало 2015 года численность занятых в сфере малого предпринимательства составила 15,6% от среднегодовой численности занятых в экономике, оборот предприятий сферы малого предпринимательства – 25,7% от оборота всех предприятий России, что свидетельствует о существенной роли предпринимательской деятельности в социально-экономическом развитии страны. Согласно вступившей в июне 2016 года Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года Правительство планирует увеличить долю некрупных компаний в российском ВВП до уровня развитых стран, то есть удвоить – до 40%. Новая Стратегия очередной пример того, что поиск источников экономического роста вынуждает власть обращать пристальное внимание на предпринимательство как возможный «драйвер» развития национальной и региональной экономики в непростых условиях. Такой интерес выявляет следующие три ключевые исходные проблемы:

*1. Низкий текущий вклад от малого и среднего предпринимательства в национальную экономику отстает от потенциально возможного.* По ключевым показателям роли и вклада предпринимательства в национальную экономику Российская Федерация отстает не только от развитых, но и развивающихся стран, в том числе БРИКС.

Проблема низкой результативности предпринимательства была воспринята органами власти и в качестве решения были приняты соответствующие государственные приоритеты и целевые показатели:

- поставлена задача к 2018-му году по рейтингу «Ведение бизнеса» (Doing Business), оценивающему условия для предпринимательства переместиться на 20-тую позицию;
- поставлена задача к 2020-му году добиться, чтобы 60-70% активного населения страны занимались предпринимательской деятельностью;
- поставлена задача к 2020-му году создать 25 млн. новых рабочих мест.

В настоящее время российская экономика далека от достижения целевых показателей, что формирует потребность в активизации политики развития предпринимательства. Следовательно, можно говорить о наличии государственного и общественного заказа на совершенствование политики развития предпринимательства.

Несмотря на широко признанное мнение, что предпринимательство является двигателем экономики, взаимосвязь между предпринимательством и экономическим ростом остается полностью не изученной.

*2. Повышенный интерес россиян к предпринимательству слабо трансформируется в создание нового и развитие функционирующего бизнеса.* С одной стороны, в России существует более высокий уровень желания и готовности к предпринимательству. Так согласно международному проекту «Глобальное исследование предпринимательского духа студентов (GUESSS)»:

- создать свой бизнес с нуля в России готовы чуть более 9% студентов, что выше международного показателя практически на 3%;
- через 5 лет после окончания вуза разница в планах становится более заметной: число желающих стать предпри-

нимателями среди российских бывших студентов возрастает с 9 до 53%, а в международной выборке – с 6 до 31%.

С другой стороны, такая повышенная готовность к предпринимательству у россиян воплощается в реальность значительно хуже. Так другой международный проект «Исследование глобального мониторинга предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor – GEM)» в очередном отчете подтвердил, что в России планируют открыть собственное дело в ближайшие три года 4,7% респондентов – это самый низкий показатель среди 70 стран-участниц проекта. В странах БРИКС он составил в среднем 22%, а в странах Восточной Европы – 21%. То есть, существующее желание и потенциал так и остается не реализованным.

*3. Неблагоприятное восприятие населением и бизнесом условий для развития предпринимательства.* Многочисленные зарубежные и отечественные исследования свидетельствуют, что среди всех мотивов отказа россиян от собственного бизнеса наиболее распространенными являются причины, вызванные недостаточной результативностью проводимой экономической политикой. Согласно опросу проводимому для отчета Уполномоченного при президенте РФ по защите прав предпринимателей – более 60% ответивших считают, что за последние 3 года (2013-2015 гг.) административные наказания ужесточились.

Как свидетельствует специализированный ежегодный рейтинг Doing Business-2016 («Ведение бизнеса-2016»), подготовленный Всемирным банком, в целом по простоте ведения бизнеса РФ пока занимает 51 место из 185 возможных, переместившись к цели за год на 3 ступени (что значительно медленнее запланированного).

Таким образом, чтобы решить проблему первого порядка (низкий социально-экономический вклад от малого и среднего предпринимательства в национальную экономику) необходимо преодолеть проблему второго порядка (нереализованность имеющегося повышенного предпринимательского потенциала), что невозможно без решения проблемы третьего порядка (не благоприятные условия ведения бизнеса, в том числе по причине не эффективной политики поддержки и регулирования предпринимательства).

Цель изучения дисциплины «*Основы предпринимательства*» состоит в том, чтобы познакомить студентов с содержанием предпринимательской деятельности и сформировать умения производить необходимые подготовительные действия по организации предпринимательства, расчеты, регистрационные процедуры, выстраивание бизнес-процессов и последующее совершенствование бизнеса.

С точки зрения практических действий индивида, готовящегося к осуществлению предпринимательства, можно выделить следующие ***этапы организации предпринимательской деятельности:***

- этап № 1. Поиск, оценка и выбор бизнес-идеи.
- этап № 2. Составление бизнес-модели для уточнения ключевых параметров бизнеса.
- этап № 3. Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи.
- этап № 4. Проверка прибыльности будущего бизнеса: финансовая модель.
- этап № 5. Разработка бизнес-плана.
- этап № 6. Поиск источников финансирования бизнес-плана.

– этап № 7. Осуществление государственной регистрации субъекта предпринимательства.

Таким образом, реализация предпринимательского потенциала начинается с этапа осознания, когда происходит осмысление личных способностей и имеющихся условий для предпринимательства, а заканчивается в случае прекращения предпринимательской деятельности.

Учебное пособие написано в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования Российской Федерации.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям «Педагогическое образование», «Сервис», «Прикладная информатика» и другим. Может быть полезно всем желающим ознакомиться с основами предпринимательства.

Также дополнительные материалы, включая аудиоуроки и обновленные версии заданий доступны в авторской группе в социальной сети «ВКонтакте» по обучению предпринимательству «ШАГИ В БИЗНЕСЕ: видеоуроки по предпринимательству» – ссылка [vk.com/shagivbiznese](https://vk.com/shagivbiznese).



## Этап № 1. Поиск, оценка и выбор бизнес-идеи

### 1) что такое бизнес-идея?

–бизнес-идея – идея, которая может быть использована для построения новой компании или нового направления деятельности в уже работающей компании;

–бизнес-идея может быть идеей бизнеса, идеей товара, идеей нововведения.

### 2) методы выработки бизнес-идей

Подобрать бизнес-идеи, а затем выбрать из них лучшие можно выполнив Задание 1.1 – заполнив таблицу 1.1 (более удобная для заполнения форма задания 1.1 приводится в Практикуме<sup>1</sup>, а дополненная версия доступна ВКонтакте в группе «ШАГИ В БИЗНЕСЕ» – ссылка [vk.com/shagivbiznese](https://vk.com/shagivbiznese)).

Пояснения по выполнению задания № 1.1 Поиск и отбор бизнес-идеи:

1) чтобы придумать и/или найти бизнес-идею заполните в таблице 1.1 столбик № 1 – «Бизнес-идея» (начиная с 1.1 до 10.1);

2) чтобы из всех сформулированных бизнес-идей выбрать лучшие оцените их по 3 критериям, поочередно заполнив столбики со 2-го по 6-й;

3) отберите 2 бизнес-идеи с максимальным количеством баллов и отметьте их (цветом).

---

<sup>1</sup> Глухих П.Л. Основы предпринимательства [Текст] : практикум / П. Л. Глухих ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2018. – 112 с.

Таблица 1.1

**Задание № 1.1 Поиск и отбор бизнес-идей**

Поиск	Выбор бизнес-идей				
	Необходимое финансирование	Личный интерес к бизнес-идее	Максимальный спрос на товар (услугу) бизнес-идеи	Сумма баллов (п.2+3+5, макс. 9 баллов)	Сумма баллов (п.2+3+5, макс. 9 баллов)
Название бизнес-идей	3 – у вас уже достаточно денег для бизнеса 2 – не достаточно, но можно накопить (привлечь) 1 – не достаточно, не возможно накопить (привлечь)	3 – очень нравится (дело всей жизни) 2 – нравится 1 – не нравится	Количество интернет-запросов за месяц с Яндекс <sup>1</sup> - или Гугл <sup>2</sup>	3 – максимальный 2 – средний 1 – минимальный	9 баллов
1	2	3	4	5	6
Основные способы поиска					
1. Составьте список из 3 бизнес-идей, основанных на ваших УВЛЕЧЕНИЯХ (ХОББИ) <sup>3</sup>					
1.1 <sup>4</sup>					
1.2					
1.3					

<sup>1</sup> Ссылка для просмотра количества интернет-запросов в поисковой системе Яндекс (нужна регистрация). URL: <http://wordstat.yandex.ru/>

<sup>2</sup> Ссылка для просмотра количества интернет-запросов в поисковой системе Гугл (нужна регистрация). URL: [https://adwords.google.com/ko/KeywordPlanner/Home?\\_\\_u=1950084653&\\_\\_c=9978996823&authuser=0#start](https://adwords.google.com/ko/KeywordPlanner/Home?__u=1950084653&__c=9978996823&authuser=0#start)

<sup>3</sup> Чтобы было понятно как формулировать бизнес-идей, основанные на ваших увлечениях (хобби), посмотрите видео «Как выбрать бизнес-идею за 30 минут». URL: [http://www.youtube.com/watch?v=Xa44V3n2Z\\_4](http://www.youtube.com/watch?v=Xa44V3n2Z_4)

<sup>4</sup> Например, если Ваше увлечение – рыбалка, то бизнес-идея может быть – магазин для рыболовов и т. д.

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
2. Составьте список из 3 товаров/услуг (бизнес-идей), которые Вы недавно выгодно КУПИЛИ ИЛИ СОЗДАЛИ					
2.1					
2.2					
2.3					
3. Составьте список из 2 бизнес-идей, основанных на товарах/услугах с сайтов объявлений Авито ( <a href="https://www.avito.ru/">https://www.avito.ru/</a> ) и Юла ( <a href="https://youla.io/">https://youla.io/</a> ) и др.					
3.1					
3.2					
4. Составьте список из 2 бизнес-идей, основанных на соц. сетях (вконтакте, инстаграм и др.)					
4.1					
4.2					
5. Напишите 2 бизнес-идей, реализация которых поможет решить существующие ПРОБЛЕМЫ, часто возникают у вас или ваших знакомых, в т. ч. на текущей, прошлой РАБОТЕ ПО НАЙМУ и/или УЧЕБЕ <sup>1</sup>					
5.1					
5.2					
6. Составьте список из бизнес-идей, основанных на товарах, услугах не требующих вложения денег (например, ДРОПШИППИНГ <sup>2</sup> ) – что это? – смотри короткое видео по ссылке).					
6.1					
6.2					

<sup>1</sup> Чтобы было понятно как формулировать бизнес-идей, основанные на существующих ПРОБЛЕМАХ, часто возникают у вас или ваших знакомых, в т. ч. на текущей, прошлой РАБОТЕ ПО НАЙМУ и/или УЧЕБЕ, посмотрите видео «Курс «Поиск и выбор бизнес-идеи». Лекция 1.1». URL: <http://www.youtube.com/watch?v=OxaUXqJPK6s>

<sup>2</sup> Чтобы узнать что такое дропшипинг и почему он не требует вложения денег, смотри короткое видео «Что такое дропшипинг? (плюс список поставщиков!)». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=hss0L8cOV4U>

Окончание табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
Дополнительные способы поиска					
7. Составьте идею бизнеса, не требующего уплаты налогов (налоговые каникулы для ИП) <sup>1</sup>					
7.1					
8. Составьте список из 1 бизнес-идеи, основанной на ЗАИМСТВОВАНИИ С ЗАРУБЕЖНЫХ, СТОЛИЧНЫХ РЫНКОВ					
8.1					
9. Составьте список из 1 бизнес-идеи, основанной на Франчайзинге					
9.1					
10. Составьте список из бизнес-идей, основанных на ИЗОБРЕТЕНИЯХ, открытиях, новинках и т.д.					
10.1					

После поиска и отбора 2 бизнес-идей необходимо выбрать одну – самую перспективную для дальнейшей работы. Для более осознанного выбора детальнее сравните эти 2 отобранные бизнес-идеи между собой, выполнив следующее **Задание № 1.2 Оценка и выбор бизнес-идей** (табл. 1.2) (более удобная для заполнения форма задания 1.2 приводится в Практикуме<sup>2</sup> и ВКонтакте в группе [vk.com/shagivbiznese](https://vk.com/shagivbiznese)).

Пояснения по выполнению задания № 1.2 Оценка и выбор бизнес-идей:

1) впишите в таблицу 1.2 названия бизнес-идей, которые были оценены Вами как лучшие по итогам выполнения предыдущего задания № 1.1 Поиск и выбор бизнес-идей;

<sup>1</sup> Список видов деятельности, по которым не нужно платить налог с бизнеса 2 года (продлятся шесть лет: с 01.01.2015 по 31.12.2020), если Вы – впервые зарегистрировались как ИП и сразу применяете упрощенный или патентный режим налогообложения после издания в вашем регионе соответствующего закона (см. [https://www.minfin.ru/ru/document/?id\\_4=117728](https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=117728))

<sup>2</sup> Глухих П. Л. Основы предпринимательства [Текст] : практикум / П. Л. Глухих ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2018. – 112 с.

Таблица 1.2

**Задание № 1.2 Оценка и выбор бизнес-идей**

<b>Критерии для сравнения</b>	<b>1 бизнес-идея</b>		<b>2 бизнес-идея</b>	
	<b>[впишите название]</b>		<b>[впишите название]</b>	
	<b>значение</b>	<b>балл</b>	<b>значение</b>	<b>балл</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. Формальные критерии</b>				
1.1. Объем рынка (количество потенциальных покупателей <a href="http://wordstat.yandex.ru/">http://wordstat.yandex.ru/</a> )				
1.2. Маржинальность (или примерная наценка, или прибыльность), в %				
1.3. Конкурентность (кол-во конкурентов на территории)				
1.4. Уникальность (через сколько месяцев у вас могут появиться конкуренты)				
1.5. Сложность выходы на рынок (сколько времени, в неделях)				
1.6. Возможность повторных продаж тому же клиенту (кол-во повторных продаж в год)				
1.7. Сумма, денег необходимая для открытия				
1.8. Скорость оборота денег по 1 сделке (дней)				
1.9. Охват ваших клиентов				
1.10. Наличие у Вас товара/услуги, который(ю) Вы будите продавать или его образца (прототипа)				

Окончание табл. 1.2

1	2	3	4	5
1.12 Перспективность рынка (увеличивается/сокращается)				
ИТОГО формальные				
2. Неформальные критерии				
2.1. Нравится ли вам идея	-		-	
2.2. Мнение экспертов о бизнес-идее	-		-	
2.3. Наличие команды, которая будет реализовывать бизнес-идею				
2.4. Решается значимая проблема				
2.5. Знаете отрасль и товар/услугу (умеете, есть навыки)				
2.6. Готовы изучать отрасль и товар/услугу	-		-	
2.7. Готовы ли вы (психологически) уже начать лично продавать товар/услугу?	-		-	
ИТОГО неформальные				
ИТОГО (СУММА)				

2) по каждому критерию оценки сначала выставите показатель для ячейки «значение» сначала по 1-й, а потом и 2-й идее, сравнивая эти значения между собой каждой идеи выставите в ячейку «балл»: 0 – за худшее значение из 2-х бизнес идей, 1 – за среднее значение, 2 балла – за лучшее значение из 2-х бизнес идей;

3) подсчитайте сумму баллов по каждой идее по формальным и неформальным критериям и общее значение. Идею, набравшую большее количество баллов можно считать приоритетнее и развивать далее, выполняя последующие задания.

Результатом этапа №1 должно стать осознанный выбор конкретной бизнес-идеи и готовность ее дальше оценивать и готовить к реализации.

***Рекомендуемая литература:***

1. Модуль 1 Генерация бизнес-идеи [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktura/programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

2. Киселев, Ю. Н. Банк идей для частного бизнеса: Путь к финансовой независимости. К. : Издательство А.С.К., 2006. 352 с.

## **Этап № 2. Составление бизнес-модели для уточнения ключевых параметров бизнеса**

### **1) что такое бизнес-модель?**

– бизнес-модель – это схематическое описание бизнеса (будущего или действующего) с целью запланировать или оценить его ключевые факторы успеха;

### **2) составление бизнес-модели (*Задание № 2. Составление бизнес-модели*).**

В качестве следующего шага осмысления выбранной бизнес-идеи крайне полезно будет понять возможные варианты моделей данного бизнеса и выбрать оптимальную из них. Для составления бизнес-модели удобнее всего использовать схему по методике А. Остервальдера и И. Пинье адаптированную автором для обучения (табл. 2) (более удобная для заполнения форма задания 2 приводится в Практикуме).

Пояснения по выполнению задания № 2 составление бизнес-модели:

1) заполните таблицу 2, описав ключевые составляющие ранее выбранной бизнес-идеи;

2) в строке «Конкуренты» указывается количество и название прямых конкурентов (при их наличии) или количество косвенных конкурентов. Конкуренты, которые продают аналогичные товары и услуги по сходным ценам одним и тем же категориям потребителей. Например, для продукта Соса-Сола нужно рассматривать в качестве прямых конкурентов только другие напитки «кола». Если не знаете (для крупных городов), то количество можно определить с помощью сервиса «Дубль гис» – <http://2gis.ru/>, Яндекс карты – [maps.yandex.ru](http://maps.yandex.ru), Гугл карты – <https://www.google.ru/maps>.



Таблица 2

## Задание № 2 Составление бизнес-модели

		<b>Название бизнес-идеи:</b>		
<b>ПРОБЛЕМЫ</b> потребителей. 3 главные проблемы клиента, из-за которых он будет покупать: 1. _____ 2. _____ 3. _____	<b>РЕШЕНИЕ</b> Что делать, чтобы решить проблемы клиента: 1. _____ 2. _____ 3. _____	Уникальная ценность предложения: _____ _____ _____	<b>Конкурентные преимущества:</b> _____ _____ _____	Группы целевых клиентов (пользователей): 1. _____ 2. _____ 3. _____
	<b>КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ:</b> Что нужно будет купить для начала деятельности: _____ _____ _____		<b>КАНАЛЫ СБЫТА</b> (путь до клиента) _____ _____ _____	
<b>Конкуренты:</b> Прямые: количество - _____, (названия основных: _____) Косвенные: количество - _____				Ранние последователи (первые пользователи/клиенты) (да/нет):
Структура расходов. Основные направления: _____ _____ _____		Потоки выручки. Модель(и) монетизации: _____ _____		

3) косвенными конкурентами будут компании, чья продукция способствует удовлетворению тех же потребностей. Для Coca-Cola, например, всех тех товаров, которые позволяют потребителю удовлетворить жажду;

4) в строке «Потоки выручки» указывается одна или несколько моделей монетизации, т. е. способ зарабатывания данной бизнес-идеи. Выделяют следующие основные модели монетизации:

- продажа своего (производство)/перепродажа – традиционная реализация реальных или виртуальных товаров/услуг, в том числе с помощью современных технологий;

- рекламная модель (проект с различной степенью наглости показывает рекламу своим пользователям. Основные примеры проектов: 1) мейл-сервисы и агрегаторы порталов основных тем интересов пользователей (Yahoo, Mail.ru и др.); 2) лидогенераторы, сайты и приложения – агрегаторы информации (Banki.ru, Sravni.ru, Kupongid.ru, и др.));

- модель подписки (проект обладает очень ценной информацией, которую можно продавать заинтересованным лицам или компаниям. Основные примеры проектов: 1) Сайты о работе (Monster.com, Headhunter, Superjob и др.); 2) Узкие нишевые проекты с умной аналитической информацией (из известных мировых вспоминается только Bloomberg); 3) Онлайн кинотеатры и музыкальные центры (Netflix, Spotify, ivi.ru, Zvook и др.));

- модель freemium (у проекта (сайта, мобильного приложения, онлайн или мобильной игры и т. д.) есть много уникальных пользователей или зачек приложения. Базисный функционал бесплатно, а дополнительные инструменты за деньги. Основные примеры проектов: 1) Поисковые системы (Google, Yandex и др.); 2) Социальные сети (Facebook, ВКонтакте, Од-

ноклассники и др.); 3) Сайты знакомств (Mamba, TopFace и др.); 4) Мессенджеры/сервисы IP телефонии (Skype и др.); 5) Игры мобильные и платформенные (Angry Birds, Farmville и др.); 6) Доски объявлений (Avito, Slando, Dmir и др.);

– транзакционная модель (вы переводите через свой сервис деньги, от одной заинтересованной стороны к другой за комиссию – выполняете услуги пользователей. Основные примеры проектов: 1) Платежные сервисы и системы (Webmoney, Яндекс Деньги, Qiwi, Robokassa, Chronopay и др.); 2) Агрегатор/Биржа продавцов и покупателей (туризм: AnyWayAnyDay, OneTwoTrip, техника: Wikimart, Yandex Market, купоны: Groupon, Biglion)) и др.

Результатом этапа №2 должно стать осознанный подбор для бизнес-идеи конкретной бизнес-модели с целью уточнения ключевых параметров бизнеса.

### ***Рекомендуемая литература:***

1. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора [Текст] / А. Остервальдер, И. Пинье. М. : Альпина Паблишер, 2011. 288 с.

2. Краевский, И. С. Эволюция определения термина «бизнес-модель» [Текст] / И. С. Краевский // Вопросы инновационной экономики. 2011. № 8. С. 10-14.

3. Фролова, Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия [Текст] : учебник / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко. К. : Центр учебной литературы, 2012. 384 с.

### **Этап № 3. Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи**

После того как на этапе № 1 были сформулированы несколько бизнес-идей, а затем из них выбраны лучшие, на этапе № 2 уточнены ее составляющие, далее необходимо проанализировать, кто, в каком объеме и по какой цене захочет покупать товары / услуги, которые предполагает бизнес-идея, чтобы установить ее перспективность.

Для этого предлагается использовать особый методологический подход к созданию и развитию нового бизнеса – Customer Development (создатель методологии Steve Blank). Такой подход сводится к следующим принципам:

- главное внимание – клиенту (клиент – тот, чью проблеме («боль») мы можем решить своим продуктом);

- все, что знает или ожидает предприниматель о потенциальном покупателе, – это неподтвержденные галлюцинации и гипотезы, поэтому необходимо правильно их сформулировать, подтвердить или опровергнуть;

- «в офисе нет фактов», то есть нужно напрямую обращаться к потенциальным потребителям и проверять гипотезы с первых шагов проекта.

Существует ограниченный перечень способов получения столь важных для будущего бизнеса показателей: 1) проблемное интервью; 2) маркетинговый опрос; 3) пробный рекламный канал (сайт – посадочная страница, публичная страница или группа в социальных сетях, доска объявлений и т. д.).

#### **Этап № 3.1 Проведение проблемного интервью**

Методика проблемного интервью является новой и в большей степени подходит под те бизнес-идеи, для которых неочевидно будет ли в достаточном объеме продаваться то-

вар/услуга (как правило, либо совсем уникальный, либо достаточно новый) для конкретной территории, например, инновационные, технологические товар.

Задача – выяснить у потенциальных клиентов, за решение какой проблемы (в маркетинге ее еще называют «боли») они готовы заплатить. Типовой уровень осознания проблемы определяется зрелостью рынка. На ранних этапах развития рынка клиенты не осознают проблему или готовы с ней мириться, на более поздних – знают о ней и ищут решение или поставщика. 4 уровня осознания проблемы клиента:

- не видит проблемы, движется к цели;
- видит проблему, готов с ней мириться, не знает, что может быть иначе;
- видит проблему, ищет решение;
- знает решение, ищет конкретного поставщика.

Рассмотрим методику проведения проблемного интервью от российского эксперта Евгения Калинина<sup>1</sup>. Соответствующее *задание № 3.1 Проблемное интервью* выполняется в 4 этапа:

- 1) подготовка к интервью:
  - записать название бизнес-идеи;
  - перечислить перечень основных проблем клиента, побуждающих его купить;
  - сформулировать гипотезу основной проблемы клиента;
  - установить количество интервью и подтверждений гипотезы;
  - составить примерный план интервью, включающий следующие п. 2 и 3.
- 2) вызвать интерес собеседника:

---

<sup>1</sup> Как проводить проблемное интервью [Электронный ресурс] // Startup Magic. URL: <http://startupmagic.ru/2015/04/kak-provodit-problemnoe-intervyu/> (дата обращения: 21.09.2017).

- выбрать значимую тему;
- показать свою компетенцию;
- описать продукт/технологию;
- привести реальные примеры;
- избегать ситуации продажи;
- показать ценность.

3) расспрашиваем собеседника. Узнаем новое, а не «притягиваем» слова собеседника в подтверждении своей правоты. Не стремиться получить одобрение или совершить продажу, а слушать и стараться понять мотивы поведения. Расспросить нужно о следующем:

- ситуация и цель (какую задачу человек решает, к чему стремится, какова его цель);
- контекст и история (важные события в прошлом, которые повлияли на его поведение, решения и приоритеты);
- план движения к цели (как человек собирается достигать своей цели – или что он делал, если ситуация была в прошлом);
- проблема (какая проблема или упущенная возможность возникла или возникнет в ходе реализации плана);
- желаемое состояние (а как бы он хотел, чтобы было?);
- возможности (какими возможностями обладает клиент для решения своей проблемы. Есть ли у него ресурсы, готов ли он платить, может ли менять что-то в своей ситуации).

4) фиксируем результаты. На выходе из интервью должен получиться клиентский сценарий, содержащий следующие 4 элемента:

- а) ситуация, контекст, цель, план (какую задачу решает клиент, что он делает или собирается делать для достижения своей цели);

б) проблема и уровень ее осознания (Что пошло (или может пойти) не так. Понимает ли это клиент, или проблему нужно еще актуализировать);

в) желаемое состояние (ценность, которую вы можете демонстрировать клиентам из этого сегмента в процессе продажи);

г) возможности (обладает ли клиент необходимыми ресурсами, готов ли заниматься решением проблемы).

Если по результатам серии интервью вы обнаружили, что этот сценарий повторяется с некоторой регулярностью – вы получили подтверждение спроса по данной бизнес-идее и описание сегмента целевой аудитории или убедились, что их нужно изменять.

Более удобная для заполнения форма задания 3.1 приводится в Практикуме<sup>1</sup> и ВКонтакте [vk.com/shagivbiznese](https://vk.com/shagivbiznese).

### ***Пример выполнения задания № 3.1 Проблемное интервью***

*Бизнес-идея: кофейня.*

*Гипотеза проблемы: большинство людей покупают кофе в кофейне потому что не высыпаются.*

*Примерный план интервью: добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Далее ответы задавались по алгоритму на рис. 3.1.*

---

<sup>1</sup> Глухих П. Л. Основы предпринимательства [Текст] : практикум / П. Л. Глухих ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2018. – 112 с.

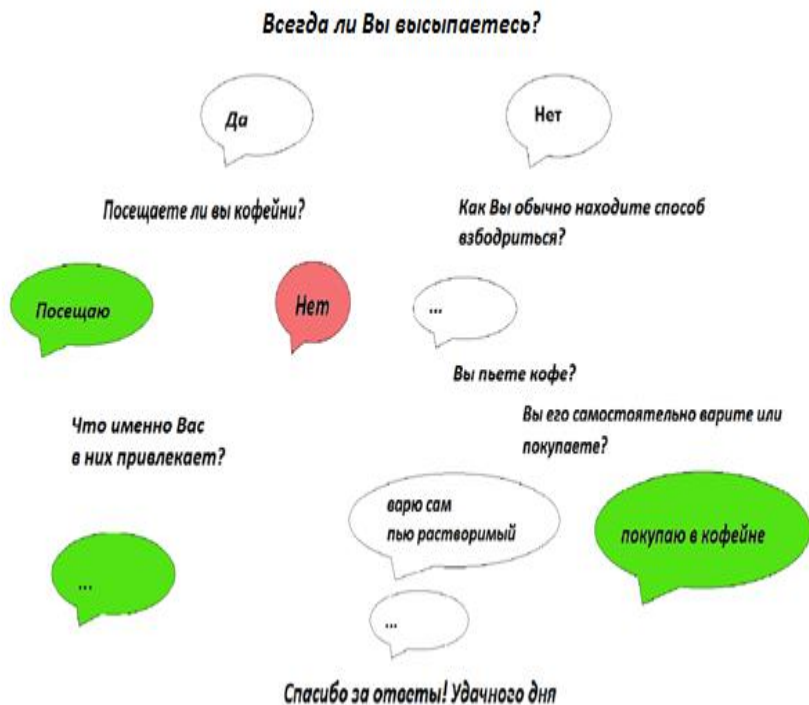


Рис. 3.1 Алгоритм вопросов для проблемного интервью  
(пример)

*Примеры ответов на интервью:*

**Интервью № 1:**

- Добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Вам хватает времени на сон? Вы высыпаетесь?
- Нет. Катастрофически
- Как Вы обычно находите способ взбодриться?
- Кофе пью. И душ.
- Вы кофе самостоятельно варите или покупаете?



- Покупаю
- В кофейне, как я понимаю?
- Да нет, натуральный редковато, но, если есть такая возможность и ноги мимо пронесли, то да
- Спасибо

### Интервью №2:

- Добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Вам хватает времени на сон? Вы высыпаетесь?
- Нет
- Как Вы обычно находите способ взбодриться?
- Хожу в душ.
- Вы пьете кофе?
- Кофе? Нет.
- Он совсем не помогает взбодриться??
- Кофе нет, только зеленый чай.
- Вы чай обычно сами завариваете или можете себе позволить зайти купить его где-нибудь?
- Могу сам, можно чтобы кто-то сделал его мне
- Сколько Вы готовы за чай заплатить?
- Смотря, какой чай.
- Очень вкусный
- Смотря много или мало. До 100 рублей согласен.
- Спасибо.

### Интервью № 3:

- Добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Вам хватает времени на сон? Вы высыпаетесь?
- Нет
- Как Вы обычно находите способ взбодриться?
- Пью кофе

- Кофе Вы обычно сами делаете или покупаете?
- Покупаю
- Где?
- В магазине
- Вы покупаете растворимый кофе или зерновой?
- Растворимый
- А в кофейни Вы ходите, хотя бы иногда?
- Да
- Что именно Вас в них привлекает?
- Большой выбор кофе
- Хорошо, спасибо

#### Интервью № 4:

- Добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Вам хватает времени на сон? Вы высыпаетесь?
- Да
- Вы посещаете кофейни?
- Да
- Что именно Вас в них привлекает?
- Вкусный кофе
- Еще что-нибудь?
- Десертики
- Хорошо, спасибо большое.

#### Интервью № 5:

- Добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Вам хватает времени на сон? Вы высыпаетесь?
- Эм, нет
- Как Вы обычно находите способ взбодриться?
- Я пью кофе
- Вы его сами варите или покупаете?

- Варю сам
- А в кофейни Вы ходите?
- Да, хожу
- Когда?
- Обычно утром, перед работой
- Вы заходите в кофейню по пути на работу или она находится рядом с работой?
- По пути.
- Хорошо, спасибо

Интервью № 6:

- Добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Вам хватает времени на сон? Вы высыпаетесь?
- Нет
- Как Вы обычно находите способ взбодриться?
- Просто встать, попить кофе, желательны две кружки
- Кофе Вы обычно сами варите или пьете растворимый или покупаете?
- Я прихожу к себе на работу и там пью
- Спасибо

Интервью № 7:

- Добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Вам хватает времени на сон? Вы высыпаетесь?
- Да... НЕТ .... Я не знаю. В большей степени да, чем нет.
- Вы посещаете кофейни?
- Да, иногда
- Что именно Вас в них привлекает?
- Кофе
- Вы обычно заходите в кофейню по пути на работу/университет?
- Она находится по пути на работу

- Спасибо большое.
- Кстати, там еще приятно общаться с баристой!

Интервью № 8:

- Добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Вам хватает времени на сон? Вы высыпаетесь?

- Привет, да.
- Вы посещаете кофейни?
- Нет.
- Спасибо

Интервью № 9:

- Добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Вам хватает времени на сон? Вы высыпаетесь?

- Не всегда
- Как Вы обычно находите способ взбодриться?
- Ну.. пью по утрам кофе.
- Вы его обычно сами варите или где-нибудь покупаете?
- Ну, в основном дома пью кофе, но иногда, допустим, когда не успеваю, я иду и по пути покупаю его.
- Что Вас обычно привлекает в кофейне, в которую Вы заходите?
- Сама атмосфера, интерьер, положительный настрой барист
- Это какая-то конкретная кофейня?
- В принципе, которая по пути встречается, в ту и захожу.
- Спасибо

Интервью № 10:

- Добрый день, я провожу небольшое исследование, уделите пару минут своего времени на мини-интервью? Вам хватает времени на сон? Вы высыпаетесь?

- Нет
- Как Вы обычно находите способ взбодриться?
- У меня нет способов взбодриться, я хожу сонная, а к середине дня это ощущение проходит.
- Вы посещаете кофейни?
- Иногда, но мне бы хотелось ходить в них чаще.
- Что Вам мешает?
- Я не люблю ходить одна в кофейни.
- Что Вас привлекает в кофейнях?
- Горячий шоколад и пироженки
- Спасибо

Вывод: в ходе исследования подтвердилась, большее количество опрошенных (8 из 10) сказали, что они посещают кофейни, кроме того, никто не уточнял конкретную кофейню, поскольку в большинстве случаев людям не существенно какая именно это будет кофейня, важно чтобы было по пути.

### **Этап № 3.2 Проведение маркетингового опроса**

Другим классическим способом исследования востребованности является маркетинговый опрос в форме анкетирования. Для проведения анкетирования (**Задание № 3.2 Проведение маркетингового опроса**) с целью исследования рыночного сегмента и анализа бизнес-идеи необходимо выполнить следующие действия:

1. Уточните цель анкетирования. На этапе анализа рынка опрос может помочь узнать следующую важную информацию – 3К-1Ц:

1.1. K1 – количество (объем спроса) в штуках, т. е. сколько штук товаров/услуг у вас будет куплено одним покупателем в единицу времени (нужно, чтобы рассчитать прибыль);

1.2. Ц – цена (стоимость) в рублях, т. е. по какой цене вы будете продавать, а у вас будут покупать одну единицу товара/услуги (нужно, чтобы рассчитать прибыль);

1.3. К2 – клиенты – характеристики ваших потенциальных покупателей, их отличие от других (социально-экономические, демографические и др.);

1.4. К3 – конкуренты – доли конкурентов в рыночном сегменте (в %), т. е. у кого покупают ваши потенциальные клиенты (нужно чтобы определить вашу потенциальную долю рынка).

2. Предварительно определите своих потенциальных покупателей (целевую аудиторию) тех, кого вы будете опрашивать:

2.1. Для начала определимся: наш потребитель

а) частное лицо;

б) или фирма, компания. Ответьте на следующие вопросы:

2.2. Опишите своего среднестатистического покупателя (описание может быть приблизительным, главное, чтобы оно содержало самые важные отличительные черты именно вашего покупателя):

- пол (мужчины и женщины, только мужчины, только женщины);

- возраст (например, от ... до ...);

- уровень дохода (например, ниже среднего, около среднего, выше среднего);

- основные виды деятельности (работающий, безработный, обучающийся, пенсионер и т. д.);

- семейное положение;

- образование;

- увлечения;

- и др. (но только самые важные для вашего бизнеса).

2.3. Выбираем тип опроса: массовый или узкоспециализированный.

2.3.1. Если имеются статистические данные количества потенциальных клиентов, по населенному пункту, в котором вы планируете бизнес, то точнее будет массовый опрос. Проверяем, существуют ли такие данные, например, на сайте Росстата в своем регионе (для Свердловской области сайт Свердловскстата – ссылка <http://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst65/DbInet.cgi>). Выберите раздел «Население». Если ваши клиенты только жители города (сельских жителей), то выберите строчку «Численность городского населения по полу и возрасту на 1 января текущего года» и нажмите «далее» (если и сельских и городские, то – «Численность всего населения по полу и возрасту на 1 января текущего года»). Найдите город (муниципальное образование), в котором вы планируете бизнес. Выделите нужные возрастные группы и др. поля и нажмите «показать таблицу». В случае с массовым анкетированием необходимо так организовать опрос, чтобы на анкету мог ответить любой житель населенного пункта (с равной вероятностью).

2.3.2. Если статистические данные количества потенциальных клиентов отсутствуют, можно использовать значение количества запросов в поисковых сервисах, таких как «Статистика ключевых слов на Яндекс» (<http://wordstat.yandex.ru/>), «Инструмент подбора ключевых слов от Google» (<http://adwords.google.com/select/KeywordToolExternal>) и др. Такой сервис позволит увидеть статистику запросов в виде цифры, отражающей количество запросов в поисковых системах Яндекса или Google соответственно. В случае с узкоспециализированным анкетированием необходимо так организовать опрос, чтобы на анкету отвечали, прежде всего, целевая ауди-

тория, которая может быть отобрана по месту проведения, приглашению к анкетированию и т. д.

### 3. Разработка анкеты:

Формулируйте вопросы и варианты ответов так, чтобы снизить уровень субъективности (т. е., не исказить мнение отвечающего) и получить максимально точный ответ.

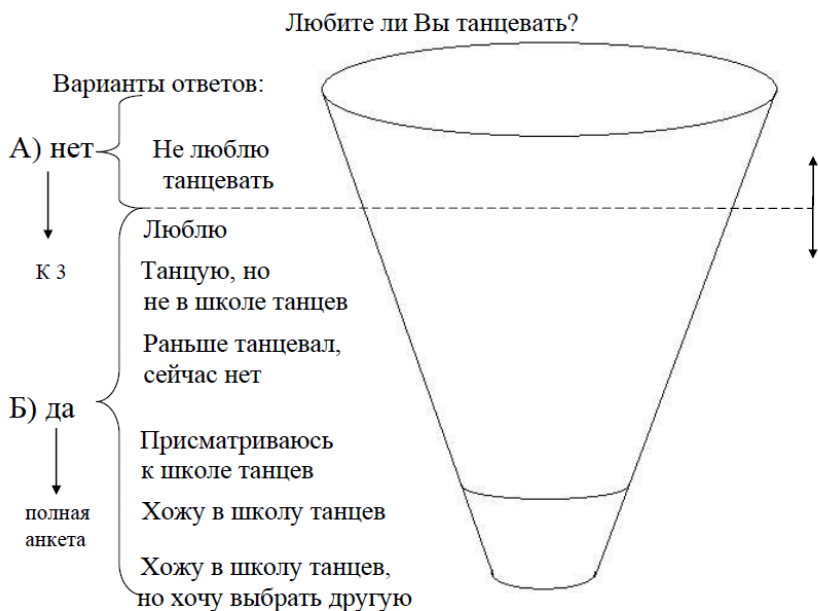
Условно анкету для анализа рыночного спроса можно разделить на 5 частей:

1) вступительная часть (название анкеты, просьба, описание цели анкетирования, обещания);

2) K1 – количество – вопросы на выявление количества (объема спроса), т. е. сколько штук товаров/услуг у вас будет куплено одним покупателем в единицу времени (например, месяц):

– первым логично поставить вопрос, отсекающий не целевую аудиторию, особенно важен для массового анкетирования, для того чтобы посчитать общее количество потенциальных клиентов в Этапе 4 (п. 1.3.2.1). По ответу на этот вопрос все отвечающие будут вами разделены на «целевую аудиторию» (то кто ответил «да») – отвечают на все вопросы анкеты и «не целевая аудитория» - отвечает только на вопросы К3. Пример отсекающего вопроса для бизнес-идеи школа танцев показан на рис. 3.2;





*Рис. 3.2 Пример вопроса, отсекающего не целевую аудиторию*

- далее вопросы уточняющие количество по товару/услуге №1;
- количество по товару/услуге №2 и т. д. (не более 3-х);
- если нельзя спросить про конкретный товар/услугу, то нужно спросить про общую сумму расходов на эту группу товаров/услуг;
- вопрос на выявление доли тех, кто ищет ваш товар\услугу в поисковике Яндекс или Гугл, особенно важен для узкоспециализированного анкетирования, для того чтобы посчитать общее количество потенциальных клиентов в Этапе 4 (п. 1.3.2.2).

3) Ц – вопросы на выявление цены (стоимости), т. е. по какой цене вы будете продавать (и соответственно у вас будут покупать) одну единицу товара/услуги:

- вопросы, уточняющие цену товара/услуги №1;
- вопросы, уточняющие цену товара/услуги №2 и т. д. (не более 3-х).

4) дополнительные вопросы:

а) вопросы о местонахождении (чтобы понять, не будет ли мешать его местонахождение покупатель ваш товар/услугу);

– вопросы, на выявление удобного формата продаж: офлайн и/или онлайн;

- вопросы о необходимости доставки, самовывоза и т. д.

б) вопросы К2 – о конкурентах. Две основные цели:

– чтобы узнать, у кого покупают ваши потенциальные клиенты и каковы доли конкурентов в рыночном сегменте, в %;

– чтобы узнать, какие преимущества интересуют клиентов в первую очередь (пример вопроса: «Что Вам больше всего нравится в продукции, предлагаемой в настоящее время другими компаниями?»);

в) вопросы К3 – о качестве:

– чтобы узнать приоритеты покупателя, например, вопрос «Что при выборе товара для вас наиболее важно?». В зависимости от товара варианты могут быть следующие: цена, качество, место расположения, безопасность, сервис, профессиональный персонал, режим дня и др. Ответ на этот вопрос потребуется на Этапе № 5. Разработка бизнес-плана;

– если товар малоизвестен, предложите вопрос с вариантами ответа в виде его возможных преимуществ (чтобы узнать что наиболее ценно для клиентов);

– какие опасения останавливают потенциального потребителя купить.

г) вопросы К4 – о клиентах, отвечающих на анкету (уточнение социально-экономических, демографических параметров):

- пол;
- возраст (например, от ... до ...);
- уровень дохода (например, от ... до ...);
- вид основной деятельности (специальность);
- семейное положение;
- образование;
- увлечения
- и др. (но только самые нужные для понимания бизнеса)

5) заключительная часть (благодарность).

4. Редактирование анкеты. Правила составления анкеты:

4.1. Включайте только те вопросы, которые позволят решить цель опроса (см. Уточните цель анкетирования 3К-1Ц). Опираясь на ранее определенные цели этого этапа, Вы сможете сформулировать более эффективные вопросы и получать все ответы (или числовые значения), ради которых создается анкета.

4.2. Все формулировки должны быть максимально понятны любому отвечающему (однозначное понимание). Избегайте употребления технических терминов, жаргонизмов, профессиональной лексики или любых специализированных отраслевых формулировок, которые могут сбить с толку или разочаровать респондентов Вашего опроса. Также постарайтесь быть как можно более конкретным. Слово «музыка» намного более конкретно, чем слово «содержимое» (или «контент»). Как можно проще всего убедиться в том, что Вы используете в своей анкете простые и понятные формули-

ровки? Попробуйте использовать предварительный тест и разослать Ваш онлайн-опрос или голосование коллегам.

4.3. Не используйте двусмысленные вопросы. Несмотря на то, что объединение двух вопросов в одном может показаться заманчивой идеей, не поддавайтесь этому соблазну, иначе Вы рискуете надежностью полученных результатов опроса. Возьмем, например, следующий вопрос из сферы исследования рынка: «Вам нравится вкус нашего нового мороженого эскимо, и станете ли Вы покупать его чаще, чем уже существующее эскимо?» Поскольку в этот вопрос включено на самом деле два вопроса, сложно узнать мнение респондентов о каждом из утверждений.

4.4. Понятно, но кратко опишите свой товар/услугу (если нужно приводите пример своего товара/услуги).

4.5. Каждый вопрос должен содержать варианты ответов или «открытый» ответ;

4.5.1. Вопросы с множественными вариантами ответа. Вопросы данного типа позволяют респонденту выбирать один или несколько вариантов из определенного Вами списка ответов. Вопросы с множественными вариантами ответов стоит использовать при наличии фиксированного количества вариантов.

4.5.2. Вопросы со шкалой оценки. Отвечая на вопрос со шкалой оценки, респондент выбирает одну оценку для Вашего вопроса среди равномерно распределенного множества возможных вариантов. Ответы должны охватывать максимальное количество вариантов.

4.5.3. Вопросы с полем комментария/описания («открытый» ответ). Вопросы с ответом в произвольной форме требуют от респондентов ввести их ответ в поле комментария и не предлагают конкретных заранее определенных вариан-

тов ответа. Затем ответы рассматриваются в индивидуальном порядке.

4.6. Проверьте на орфографию и пунктуацию

4.7. Выберите оптимальный размер анкеты

4.7.1. Только самые важные вопросы. Ограничивая количество вопросов, Вы повышаете вероятность того, что каждый респондент ответит на все из них. Для предотвращения отказов от участия в опросе вопросы должны быть удобно сжатыми, составленными на простом языке и распределенными на большее количество коротких страниц (в отличие от одной длинной переполненной страницы). Обращение внимания на длину поможет Вам также сфокусироваться на главном.

4.7.2. Если анкета будет выдаваться в печатном виде, то желательно уместить всю анкету на одном листе формата А4.

4.8. Проявляйте заботу, делаясь информацией. Будьте открытыми со своими клиентами, расскажите им о результатах и поделитесь планами дальнейших действий, разработанными на основании собранной информации. Если нужны дополнительные данные, разошлите следующий опрос по исследованию рынка. Можно опубликовать результаты в рекламных материалах и указать в них принятые меры по улучшению ситуации.

5. Выбор места и способа анкетирования. Самым оправданным являются места нахождения потенциальных покупателей:

5.1. Возле ваших конкурентов – анкетирование по бумажной версии анкеты.

5.2. Неподалеку от того места, где планируете располагать бизнес – анкетирование по бумажной версии анкеты.

5.3. Места пребывания в интернете:

а) передача и сбор анкеты в электронном варианте (например, в формате Microsoft Word или аналогичных) через средства коммуникации (электронная почта, социальные сети, мессенджеры и т. д.);

б) создание интернет-анкеты и онлайн-анкетирование (например, в социальных сетях Вконтакте или специализированных сервисах, например, Google Docs):

6. Определение количества опрашиваемых (объема выборки опроса):

- не нужно опрашивать своих знакомых, т. к. в этом случае у нас может быть превышено число респондентов, например, с высшим образованием, которых не должно быть больше 10-12%;

- старайтесь найти представителей всех возрастных групп, которые обозначены в соответствующем вопросе вашей анкеты. Нужно стремиться к тому, чтобы пятая часть опрошенных (два из десяти) были возраста 16-29 лет, и ещё пятая часть (два из десяти) – возраста старше 50 лет. Однако, людей очень преклонного возраста (значительно старше 60 лет) опрашивать не надо. Таким образом, шесть человек из десяти – это должны быть респонденты 30-50 лет;

- в число опрошенной молодёжи включайте не только старших школьников или студентов, но и учащихся ПТУ, колледжей, молодых рабочих;

- среди представителей среднего возраста можно опросить и одну-две домохозяйки, одного военного, учителя, 2-3 рабочих, врача, продавцов и водителей транспорта.

7. Обработка результатов анкетирования:

- исключить результаты тех ответивших, кто не покупает или не собирается покупать товар\услугу, т. е. не целевая аудитория;

– по результатам ответов рассчитать среднее арифметическое количество (объем спроса), т. е. среднее количество штук по каждому товару/услуге, которое у вас будет покупать один покупатель в единицу времени (например, месяц);

– по результатам ответов рассчитать среднюю арифметическую цену (стоимость), т. е. среднюю цену одной единицы по каждому товару/услуге, по которой у вас будут покупать;

– по результатам ответов рассчитать доли конкурентов в рыночном сегменте (в %), т. е. у кого, сколько процентов покупают. Доля рынка рассчитывается по следующей формуле 1.

$$\text{Доля рынка конкурента №1} = \frac{\text{Количество товаров конкурента №1}}{\text{Сумма товаров всех конкурентов}} * 100\% \quad (1)$$

Более удобная для заполнения форма задания 3.2 приводится в Практикуме.

### **Этап № 3.3 Тестирование реального спроса будущего бизнеса через пробный канал сбыта**

Третий метод оценки будущего спроса является самый точный, но и трудозатратный. Его суть в имитации действующего бизнеса (поскольку на данном этапе оцениваемый бизнес еще не действует) через создание пробного канал сбыта. В качестве канала сбыта может выступить один из следующих приемлемых для предпринимателя и клиентов вариантов: сайт – посадочная страница, публичная страница или группа в социальных сетях (ВКонтакте, Инстаграм и др.), доска объявлений (Авито, Юла) и т. д. (далее по тексту группа/сайт). Метод выполнения соответствующего **задания № 3.3 Тестирование реального спроса** включает следующие

подэтапы (более удобная для заполнения форма задания 3.3 приводится в Практикуме):

### 1. Выбор канала и создание прототипа группы/сайта<sup>1</sup>.

#### Шаг 1. Бизнес-идея

Выберите бизнес-идею, спрос на которую вы хотите оценить (лучше если это будет бизнес-идея для которой выполнены предшествующие этапы).

#### Шаг 2. Персонаж

Придумайте персонажа (человека), которому нужен ваш товар/услуга. Персонаж не должен быть списан с какого-то знакомого. Также это не обязан быть «идеальный средний клиент». Просто кто-то, кому может понадобиться ваш товар или услуга. Возьмите бумагу и ручку, запишите о персонаже следующие данные:

- имя;
- возраст (точный, например, 32 года)
- место работы (включая город и сферу деятельности компании, в идеале — название компании);
- должность персонажа и зарплату, получаемую им на руки;
- семейное положение (жена/муж — имя, возраст, зарплата, дети — пол/возраст);
- место проживания (квартира/дом, количество комнат, город, район, примерная стоимость, в собственности или в аренде, Если в аренде, то сколько стоит в месяц. Если в собственности, то выкуплена полностью или в ипотеке. Если в ипотеке, сколько платит в месяц и сколько лет осталось платить);
- автомобиль (точная марка, цвет и год выпуска. Купил новым или подержанным. Если в кредит, то выплатил полно-

---

<sup>1</sup> Составлено по материалам: Учимся логично делать прототипы [Электронный ресурс] // Хабрахабр. URL: <https://habrahabr.ru/post/232677/> (дата обращения: 13.11.2017).



стью или еще выплачивает кредит. Если кредит, то сколько платит за него в месяц и сколько ещё осталось платить);

- когда, где и с кем был последний раз в отпуске (сколько денег потратил, что понравилось/не понравилось в отпуске больше всего);

- как проводит выходные/как хотел бы их проводить;
- как проводит вечера (если регулярно смотрит телевизор, то какие каналы и программы предпочитает);
- любимое блюдо;
- занимается ли спортом (если да, то каким и как часто);
- играет ли в компьютерные игры (если да, то в какие и по сколько в неделю).

### Шаг 3. Интернет

- опишите, с каких устройств в какое время и на каких сайтах их персонаж бывает регулярно (должны быть описаны конкретные устройства (если iPhone, то 4S или 5S, если Android, то Samsung Galaxy S5 mini или Nexus 4, то же про планшеты и ноутбуки);

- сайты, посещаемые на работе и из дома должны хоть сколько-то различаться;

- чтение почты и общение в мессенджерах тоже относится к использованию интернета;

- уточните в какой соцсети он проводит больше всего времени и сколько у него в ней друзей.

### Шаг 4. Ситуация

Придумайте ситуацию в офлайне, при которой у персонажа возникнет потребность в вашем будущем товаре или услуге.

Важно, что в результате этой ситуации он ещё не должен знать, где можно купить ваш товар/услугу.

## Шаг 5. Поисковый запрос

– на каком ресурсе (поисковой сайт, приложение и т. д.) персонаж будет искать данный товар/услугу? Это будет зависеть от устройств, с которых он выходит в интернет;

– придумайте и запишите в тетрадь поисковый запрос, который персонаж сможет использовать при поиске;

– повторите действия персонажа в практике (на аналогичном устройстве в выбранном ресурсе (поисковой сайт, приложение и т.д.) введите придуманный запрос и посмотрите на результат выдачи, но пока не переходите на выбранные группы/сайты;

– какого типа ссылки будет открывать персонаж в первую очередь:

- сайты?
- соц.сети?
- объявления с avito.ru и т. д.?

Приемлемый для персонажа тип канала сбыта логично выбрать в качестве пробного для оценки будущего спроса;

## Шаг 6. Вопросы

Это самый важный этап.

Далее переходите на первую выбранную группу/сайт. Как только увидите группу/сайт спросите себя, какой вопрос возникает первым у персонажа, оказавшегося на любом новом паблике, сайте, объявлении. Например: «Что это?» или «Тот ли это сайт, который я искал».

Далее персонаж будет кликать по паблику, сайту, объявлению или уйдёт с него. Нужно отследить все аспекты поведения персонажа в группе/сайте сформулировав их через вопросы «Что это?», «Сколько стоит?», «Есть ли доставка?», «Какие гарантии?» и т. д.

Придумайте последовательность вопросов (не давая на них пока ответов), в соответствии с которой персонаж будет пользоваться сайтом и запишите их. Вопросы должно быть от 8 до 15.

Следите, чтобы первым вопросом был «Что это?». Среди них также обязательно должны быть вопросы «Сколько стоит?», «Почему я должен вам доверять?» и после отправки заказа или совершения покупки «Что делать дальше?».

Следите за тем, чтобы вопросы были полностью сформулированы именно в виде вопросов:

- «Цена» – это вообще не вопрос;
- «Сколько?» – неполный вопрос. Верный вариант вопроса здесь «Сколько стоит ваш товар?»;
- «Отзывы клиентов» – это тоже не вопрос. Должен быть вопрос «Почему я могу вам доверять?» или «Кто ещё пользовался вашими услугами?».

#### Шаг 7. Создание прототипа

Набросайте на бумаге (на отдельный лист, чтобы их было видно при коллективном обсуждении) прототип паблика, сайта, объявления, где каждый элемент сайта должен отвечать на вопрос из предыдущего шага. Элементами группы/сайта считаются текст, кнопка, форма для ввода информации, картинка, видео, слайдер и т.д.

Если вы выбрали сайт, то это должен быть сайт-одностраничник, даже если он будет перегружен информацией и логичней было бы разбить его на 5-7 страниц. Элементы группы/сайта нужно нарисовать схематично.

Важно чтобы элементы группы/сайта располагались на нём сверху вниз именно в той последовательности, в которой составлены вопросы шага 6.

Наверняка вы захотите поменять элементы местами, чаще всего это означает, что последовательность вопросов была составлена неверно. Обязательно располагайте элементы в соответствии с последовательностью вопросов.

Сформулируйте заголовок для вашей будущей группы/сайта (на основе тех, которые увидели при вводе придуманного запроса в реальной выдаче) чтобы он находился по придуманному поисковому запросу.

Выводы по созданию прототипа группы/сайта:

- создание прототипа и структура сайта перестают быть сложным. Если же это вообще первая версия вашего сайта, то обычно хватает последовательности вопросов, структуры и подходящего шаблона сайта для запуска;

- полноценная методика предполагает создание 2-3 персонажей и от 3 до 10 ситуаций для каждого. Для каждой ситуации отдельного персонажа нужно составить свою последовательность вопросов. Вопросы в разных ситуациях могут быть одинаковые, разные или составлены в другой последовательности. Если вопрос встречается более чем в 50% ситуаций, то ответ на него обязательно должен присутствовать на страницах сайта. Если от 20 до 40% последовательностей содержат вопрос, то рекомендую сделать для включающей его последовательности отдельный лэндинг. Если вопрос встречается менее чем в 10% последовательностей, то чаще всего его можно игнорировать, если вы не сайт Сбербанк, конечно;

- первые четыре этапа мягко вынуждают влезть в чужую шкуру и из неё посмотреть на окружающий мир;

- нужны будут и интуиция, и чувство прекрасного, и АВ-тесты, и многое другое, чтобы сделать качественный сайт. Но для понимания его структуры вам достаточно логики и здравого смысла;

– эта методика снимает барьер непонимания как должен выглядеть сайт и почему.

## 2. Формулирование гипотезы.

Шаг 1. Выбираем действие клиента (не сложное), которое свидетельствует о спросе. Перед непосредственным созданием группы/сайта в каждом случае необходимо определиться какое действие потенциального клиента в группе/сайте считать проявлением реального или будущего спроса. Главное требование к такому действию, чтобы в группе/сайте можно было узнать количество таких действий совершенных клиентами (например, количество вступивших в группу или количество скачиваний прайса и т. д.). При выборе такого действия нужно соблюдать баланс между двумя крайностями, с одной стороны, действие точно фиксирует реальный спрос, например, количество покупок, но максимально сложно для клиента, а иногда и для будущего предпринимателя (если он пока не готов предложить готовый товар/услугу), с другой, действие очень легкое для клиента, например, количество посещений группы/сайта, но не свидетельствующее о конкретном спросе. Примеры, действий, которые измеряют спрос: посещение группы/сайта, зарегистрированные пользователи, загрузки приложения, количество скачиваний прайса, e-mail база, уникальные посетители, количество покупок и др.

Шаг 2. Выдвинуть гипотезу по количеству данных действий. Определите для себя какое количество данного действия клиентов будет свидетельствовать о достаточном спросе для продолжения изучения или начала бизнеса. Ограничьте время за которое клиенты должны проявить свой интерес и решите, что вам за это время нужно делать (создать и продвигать группу/сайт).

## 3. Создание, наполнение и опубликование группы/сайта.

Дальнейшие действия будут отличаться в зависимости от выбранного канала оценки – группа/сайт.

#### Шаг 1. Создание группы/сайта.

Создание группы не требует особых умений – необходимо руководствоваться подсказками соответствующей социальной сети.

Создание сайта более трудоемкий процесс, но для этапа тестирования спроса можно воспользоваться более легким вариантом создания сайта – конструктор сайтов, не требующий знания языков программирования. Выбор конструктора сайтов осуществляется по наиболее значимым для вас критериям. В табл. 3.4 представлена подборка основных бесплатных конструкторов сайтов, поскольку они бесплатные, то есть ограничения одно из основных это доменом 2 уровня (т. е. в названии вашего сайта будет имя конструктора), но для тестирования оно является преодолимым.

По необходимым для сайта блокам (форма обратной связи, функция «перезвоним» и др.) подобрать конструктор по созданию сайтов, зарегистрироваться и подготовиться к заполнению.

#### Шаг 2. Наполнение и опубликование группы/сайта.

Заполнение группы/сайта должно осуществляться согласно разработанному ранее прототипу, сохраняя его логику.

4. Продвижение группы/сайта и тестирование гипотезы. С помощью специальных действий по продвижению группы/сайта создать условия, чтобы ранее установленное коли-

Таблица 3.4

**Подборка бесплатных конструкторов сайтов  
с доменом 2 уровня**

Название платформы	Недостаток	Функции					
		Описание товара	Галерея	Личный кабинет	Отзывы и комментарии	Поиск по сайту	Обратная связь
Jimdo.com	Не русскоязычный						+
Wix.com	Медленный				+		+
Setup.ru	Ограниченный дизайн	+	+	+	+	+	+
Okis.ru	Ограниченный дизайн	+	+	+			

Если не нашли подходящий, то смотрите «Рейтинг: «Лучший конструктор сайтов Рунета»

<https://uguide.ru/rejting-luchshij-konstruktor-sajtov-runeta>

чество человек осуществило выбранное действие как подтверждение спроса. Далее нужно проанализировать плановое и фактическое количество действий. Принять решение достаточно ли выявленного спроса для осуществления бизнеса. Если да, то переходить к следующему этапу, если нет, то повторить.

Результатом этапа №3 должна стать уверенность в востребованности товара/услуги на основе выявленного достаточного объема будущего спроса и готовность развивать бизнес далее.

### ***Рекомендуемая литература:***

1. Как проводить проблемное интервью [Электронный ресурс] // Startup Magic. URL: <http://startupmagic.ru/2015/04/kak-provodit-problemnoe-intervyu/> (дата обращения: 21.09.2017).

2. Фитцпатрик, Р. Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? [Текст] / Р. Фицпатрик. М. : Альпина Паблишер, 2017. 156 с.

3. Учимся логично делать прототипы [Электронный ресурс] // Хабрахабр. URL: <https://habrahabr.ru/post/232677/> (дата обращения: 13.11.2017).

4. Рейтинг: «Лучший конструктор сайтов Рунета» [Электронный ресурс] // uGuide.ru. URL: <https://uguide.ru/rejting-luchshij-konstruktor-sajtov-runeta> (дата обращения: 13.11.2017).



## **Этап № 4. Проверка прибыльности будущего бизнеса: финансовая модель**

*Зачем необходима финансовая модель проекта<sup>1</sup>?*

1. Отвечает на следующие важнейшие вопросы:

а) стоит ли проект того, чтобы тратить на него силы, время и деньги?

б) какие факторы будут влиять на конечный успех проекта в первую очередь, а какие являются второстепенными?

в) сколько денег вам потребуется привлечь, чтобы проект состоялся?

г) сколько должны стоить заемные средства, чтобы вы могли спокойно расплатиться с кредиторами?

д) сможет ли бизнес выжить, если что-то пойдет не так, как вы рассчитывали?

2. Расчеты пригодятся впоследствии (основа для планирования деятельности предприятия).

3. Появится ясность изменений (вы будете точно знать, что если средняя зарплата на одного сотрудника через два года вырастет с 18 тыс. рублей до 20 тыс., а продажи в текущих ценах к тому времени не увеличатся, как это предусмотрено проектом, на 30%, то рентабельность предприятия уйдет в минус. Соответственно, вы будете заранее знать, в каком направлении действовать).

В то же время можно не сомневаться, что многие показатели проекта придется корректировать сразу после его старта.

***Задание № 4 Составление и анализ финансовой модели проекта*** включает следующие подэтапы (более удобная для

---

<sup>1</sup> Миндич Д. Финансы растущего бизнеса. – М. : Эксперт, 2009. – 336 с.

заполнения форма задания 4 приводится в Практикуме<sup>1</sup>, а дополненная версия доступна ВКонтакте в группе «ШАГИ В БИЗНЕСЕ» – ссылка [vk.com/shagivbiznese](https://vk.com/shagivbiznese)):

- 1) прогноз объема продаж (величины потребности рынка);
- 2) прогноз цены реализации;
- 3) расчет прогнозной выручки;
- 4) расчет прогнозных расходов;
- 5) расчет прогнозной прибыли.

#### *1. Прогноз объема продаж.*

1.1. Уточнение названия бизнес-идеи.

1.2. Выбор основного(ых) товара(ов)/ услуг(и) (табл. 4.1.2).

Таблица 4.1.2

### **Товары/услуги вашего бизнеса**

<b>Вопрос</b>	<b>Ваш ответ</b>	
Основной(ые) товар(ы)/услуга(и) (их группы <sup>2</sup> ): по каждому должен быть проведен опрос и выявлено количество и цена (задание № 3.2)	Т/У № 1	
	Т/У № 2	
	Т/У № 3	

1.3. Выбор месторасположения бизнес-проекта. Прежде чем составить прогноз будущих продаж, нужно выбрать месторасположение бизнес-проекта и определить размер территории, которая может быть охвачена бизнес-предложением.

1.3.1. Выбор помещения по функциям, которые оно должно выполнять:

<sup>1</sup> Глухих П. Л. Основы предпринимательства [Текст] : практикум / П. Л. Глухих ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2018. – 112 с.

<sup>2</sup> Если их более 3-х объедините в группы (наиболее близкие по цене) или рассматривайте только один основной товар/услугу.

- *помещение с одной функцией*: точка продаж, точка производства, офис, склад, другое;

- *помещение с несколькими функциями*: офис и склад; точка производства и продаж; точка продаж, офис и склад; другое.

После того как определена функция, необходимая для помещения, принимается решение о том, сколько таких помещений потребуется.

1.3.2. Выбор фактического месторасположения помещений. Далее определяется фактическое место, где будет располагаться помещение(я), отвечающее выбранным функциям. Искать помещение по лучше всего по следующим ссылкам:

1) для крупных городов <https://navigator.smbn.ru/realty/13>

2) для малых городов и населенных пунктов: а) льготная недвижимость для бизнеса <http://corpmsp.ru/infrastruktura-podderzhki/imushchestvennaya-infrastruktura/>; б) популярные в вашем городе сайты и газеты по продаже недвижимости.

При выборе месторасположения важно учитывать наиболее значимые условия размещения бизнеса:

- стоимость;
- близость или транспортная доступность для потребителей (например, транспортная развязка – рядом с ...);
- близость или транспортная доступность для поставщиков ресурсов (например, недалеко от ...);
- наличие доступного по стоимости помещения;
- удаленность от конкурентов и др.

1.1. Определение размера территории, на которой будет продаваться товар/услуга:

- микрорайон города (например, города Екатеринбурга);
- город (например, Екатеринбург);

- город и район, а также ближайшие города (Екатеринбург + ближайшие города);
- регион (например, Свердловская область);
- группа регионов (регионы вокруг Свердловской области);
- Россия;
- Страны СНГ (русскоязычные);
- Мир.

Выбрав месторасположение, проанализируем потенциальных покупателей.

1.2. Составление характеристики своих основных покупателей. Используя результаты анкетирования (см. этап № 3 Исследование рыночного сегмента бизнес-идеи), анализируем своих потенциальных покупателей, отвечая на следующие вопросы:

1) существуют ли покупатели в месторасположении вашего бизнес-проекта?

2) нужна ли им именно ваша продукция, и если да, то почему?

3) кто ваши покупатели (по социально-экономическим, демографическим параметрам): пол, возраст (например, от ... до ...), уровень дохода (например, от ... до ...), вид основной деятельности (специальность), семейное положение, образование, увлечения и др. (но только самые нужные для понимания бизнеса).

1.3. Выбираем единицу измерения объема продаж. Нужно ответить на вопрос «В чем измерять объем продаж?». Это всегда будут натуральные единицы, в которых вы будете измерять объем будущих продаж или производства (например, штуки, количество покупателей (чеков), количество часов, количество заказов, количество абонентов и т. д.).

1.4. Расчет прогнозного объема продаж.

1.4.1. Определяем количество товара, приобретаемое одним средним покупателем. Считаем в натуральных единицах измерения (штук, часов и т. д.) товара за период. Для расчета нужно определить временные периоды плана: для долгосрочного проекта обычно принимают год или квартал; для более короткого проекта или проекта с сильными сезонными колебаниями лучше использовать более короткие периоды, например, квартал, а лучше месяц. Данное значение получаем из результатов анкетирования потенциальных клиентов (см. Этап № 3.2 Маркетинговый опрос) как среднее арифметическое количества (объем спроса –  $Q_d$ ), т. е. среднее количество штук товара / услуг, которое у вас будет покупать один покупатель.

1.4.2. Расчет численности всех потенциальных покупателей, отвечающих ранее выделенным параметрам, которые могут быть вашими клиентами. Существует два основных варианта:

1.4.2.1. Расчет на основе статистических данных количества потенциальных клиентов. Проверяем, существуют ли такие данные, например, на сайте Росстата в своем регионе (ссылка [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/about/territorial/site/ae25408044718b659262b26964b99b0f](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/about/territorial/site/ae25408044718b659262b26964b99b0f)). Например, для Свердловской области сайт Свердловскстата – ссылка <http://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst65/DbInet.cgi>. Выберите раздел «Население». Если ваши клиенты только жители города (сельских жителей), то выберите строчку «Численность городского населения по полу и возрасту на 1 января текущего года» и нажмите «далее» (если и сельских и городские, то – «Численность всего населения по полу и возрасту на 1 января текущего года»). Найдите город (муниципальное образование), в котором вы планируете бизнес. Выделите нужные возрастные группы и др. поля и нажмите «показать

таблицу». Посчитайте сумму по необходимым возрастным группам. Далее выбранное количество жителей нужно уменьшить на поправочный коэффициент, поскольку не все жители покупают данный товар/услугу. Поправочный коэффициент можно рассчитать из ответов на анкету, если вы спрашивали в анкете отсеивающий вопрос (как правило, первый вопрос анкеты) (см. Этап № 3.2 Маркетинговый опрос, п. 3 пп. 2). Для расчета нужно использовать формулу 2.

$$\text{Поправочный коэффициент статистики} = \frac{\text{Количество покупающих}}{\text{Количество всех опрошенных}} \quad (2)$$

1.4.2.2. Расчет количества покупателей на основе интернет-запросов потенциальных клиентов. При отсутствии статистических данных в качестве ориентировочного значения количества потенциальных покупателей можно использовать значение количества запросов в поисковых сервисах, таких как «Статистика ключевых слов на Яндекс» (<http://wordstat.yandex.ru/>), «Инструмент подбора ключевых слов от Google» (<http://adwords.google.com/select/KeywordToolExternal>) и др. Такой сервис позволит увидеть статистику запросов в виде цифры, отражающей количество запросов на поисковых системах Яндекса или Google соответственно. Поскольку не все клиенты ищут информацию в интернете, то количество интернет-запросов нужно умножить на поправочный коэффициент. Поправочный коэффициент можно рассчитать 2 способами:

1) либо рассчитайте из ответов на анкету, если вы спрашивали в анкете вопрос на выявление доли тех, кто ищет ваш товар\услугу в поисковике Яндекс или Гугл (см. Этап № 3.2 Маркетинговый опрос, п. 3 пп. 2). Для расчета нужно использовать формулу 3;

$$\text{Поправочный коэффициент запросов} = \left( \frac{\text{Количество опрошенных, использующих Яндекс или Google}}{\text{Количество всех опрошенных}} \right) + 1 \quad (3)$$

2) либо рассчитайте из собственной оценки – сколько из 10 клиентов собирающих купить в вашем городе товар/услугу будет искать в поисковике Яндекс или Google. Для расчета нужно использовать формулу 4.

$$\text{поправочный коэффициент запросов} = \left( \frac{\text{количество человек, из 10 использующих Яндекс или Google}}{10} \right) + 1 \quad (4)$$

1.4.3. Расчет общего количества товаров / услуг, приобретаемых всеми покупателями в границах вашего рынка. Для расчета нужно значение п.1.7.1 (т. е. количество товара, приобретаемое одним средним покупателем) умножить на значение п.1.7.2 (т. е. количества потенциальных покупателей).

1.4.4. Прогноз вашей доли рынка от общего количества товара/услуги (в %) от всех конкурентов (100%). Как правило, еще до начала предпринимательской деятельности у вас уже есть конкуренты (даже если у вас уникальный товар и его ни кто не продает, конкуренты могут продавать товар / услуги, которые будут заменителями для вашего товара, т. е. удовлетворяют такую же потребность). Поэтому необходимо определить доли рыночного сегмента ваших конкурентов. Для определения могут применяться как экспертные методы, так и методы, основанные на сборе информации с потенциальных покупателей.

Самый благоприятный вариант, если для вашего рыночного сегмента существует экспертная информация о распределении долей между конкурентами. Поэтому сначала нужно поискать существующую о вашем рынке информацию.

Методы, основанные на сборе информации с потенциальных покупателей, включают их опрос или анкетирование. Собрать необходимую информацию удобнее на предыдущем этапе № 3.2 Маркетинговый опрос, когда выявлялся объем спроса покупателей. По результатам собранных данных заполняется табл. 4.1.4.

Таблица 4.1.4

**Доля конкурентов в рыночной структуре**

<b>Названия конкурентов</b>	<b>Доля рынка каждого конкурента, в %</b>
Конкурент 1	
Конкурент 2	
Конкурент 3	
и т. д.	
Прочие	
Всего:	100%

Учитывая доли конкурентов, нужно спрогнозировать свою возможную долю рынка в % от всего рынка.

1.4.5. Расчет вашего объема продаж в натуральных единицах в месяц. Далее для расчета рыночного спроса в натуральных единицах (штуках, часах и т. д.) необходимо в табл. 4.1.7 п. 1.7.3 (т. е. общее количество товаров / услуг) умножить на п. 1.7.4 (т. е. долю рынка в процентах) и разделить на 100 (чтобы в было в коэффициенте).



Таблица 4.1.7

**Расчет прогнозного рыночного спроса**

Подэтапы расчета	название	
	Т/У № 1	2
1.7.1 <u>Количество</u> товара/услуги приобретаемое <u>одним средним</u> покупателем, нат.ед. товара в месяц (шт.) = <u>среднему количеству</u> (K1) из опроса (задание № 3.2)		
1.7.2. <u>Численность всех покупателей</u> (на территории бизнеса): Варианты: 1 – статистика*: а) численность жителей (берем по ссылке)* б) поправочный коэффициент статистики* в) численность с коэффициентом (п. а умножить на п.б)* 2 – интернет-запросы*: а) количество интернет-запросов клиентов* б) поправочный коэффициент запросов* в) численность с коэффициентом (п. а умножить на п.б)* 3 – итоговое (оптимальное) значение		
1.7.3. <u>Общее количество товара/услуги, приобретаемое всеми покупателями</u> за мес. в нат.ед. (п.1.7.1 умножаем на итоговое значение п. 1.7.2)		
1.7.4. <u>Ваша доля рынка от общего количества товара/услуги, в %</u> (из табл. 4.2.1)		
1.7.5. <u>Ваш объем продаж (средний), в нат.ед. в месяц</u> – (п.1.7.3 умножаем на п.1.7.4 и делим на 100)		

\* это более точный, но трудоемкий вариант расчета (при необходимости его можно не использовать)

После того как рассчитали рыночный спрос для среднего месяца, необходимо его оценить. Во-первых, определиться возможно ли произвести такой объем или он непосильный (тогда какую его часть сможем производить / продавать). Для

этого прогноз объема продаж за первый год распределим по разным временным периодам (месяц, неделя, час) (табл. 4.1.8).

Таблица 4.1.8

**Прогнозный объем продаж по месяцам Т/У № 1\*\*\***

Объем продаж в разные временные периоды	Месяц по порядку											
	1*	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Объем продаж <u>в месяц</u> , нат.ед.: 1) изменение объема продаж из-за сезонности**: a1) поправочный коэффициент сезонности** б1) объем с учетом сезонности (п. a1 × п. 1.7.5 табл. 4.1.7)**												
2) изменение объема продаж из-за роста**: a2) поправочный коэффициент роста** б2) объем с учетом роста и сезонности (п. a2 × п. б1)**												
Объем продаж <u>в неделю</u> , нат.ед. (п. б2 / количество рабочих дней в неделю)												
Объем продаж <u>в день</u> , нат.ед. (п. б2 / количество рабочих дней в месяц)												
Объем продаж <u>в час</u> , нат.ед. (разделить объем продаж в день на количество часов в день)												
Выполнимы ли такие объемы продаж												

\* первый месяц работы нового бизнес-проекта – не обязательно январь

\*\* это более точный, но трудоемкий вариант расчета (при необходимости его можно не использовать)

\*\*\* если кроме товара/услуги № 1, выделены № 2 и 3, то для них нужно заполнить аналогичную таблицу

Объем продаж для среднего месяца был нами рассчитан ранее. Такой объем будет не каждый месяц, так как он может меняться под влиянием двух основных факторов:

–в большинстве случаев начиная с первого месяца работы нового бизнеса, наблюдается рост его объемов продаж, в частности, за счет расширения клиентской базы, формирования постоянных клиентских отношений и т. д.;

–для многих товаров / услуг существует непостоянство его объема продаж, вызванное сезонными факторами; чтобы установить наличие сезонности и степень ее проявления можно воспользоваться аналитикой поисковых сервисов, таких как «Статистика ключевых слов на Яндекс» (<http://wordstat.yandex.ru/>), «Инструмент подбора ключевых слов от Google» (<http://adwords.google.com/select/KeywordToolExternal>) и др.

Поэтому если вами прогнозируется изменение объема продаж, то необходимо отразить его в табл. 4.1.8.

## **2. Прогноз цены реализации**

Для определения цены реализации (т. е. цены, по которой вы будете продавать свой товар / услугу) существует множество различных способов, но фактически все они сводятся к двум основным группам<sup>1</sup>: 1) рыночная – цену диктуют (конкуренты, покупатели); 2) цена формируется продавцом самостоятельно – для этого случая нужно рассчитать себестоимость своего товара / услуги, добавив к которой долю прибыли, получаем цену реализации. Чтобы понять, к какой группе относится ваш товар / услуга, можно определить тип конкуренции.

2.1. Определение рыночной цены (конкурентов). Для этого случая нужно знать среднюю цену, применяемую на рынке, т. е. среднюю цену конкурентов, на основе которой и бу-

---

<sup>1</sup>Как написать бизнес-план самостоятельно [Сайт] // Бизнес идея, план, успех. URL: <http://www.bsplans.com.ua/?p=36> (дата обращения: 20.02.2017).

дет устанавливаться цена вашего товара / услуги. Ранее (этап № 3.2 Маркетинговый опрос) анализировались те фирмы, с которыми мы будем конкурировать за покупателей, поэтому указываем их в таблице 4.2.1 и соберем информацию о ценах на те товары / услуги, по которым мы будем соперничать.

Таблица 4.2.1

**Анализ цен и преимуществ конкурентов Т/У № 1\***

<b>Название конкурентов</b>	<b>Цена у конкурентов (для товара, по которому Вы конкурируете), руб.</b>		<b>Конкурентные преимущества конкурентов</b>
Конкурент 1			
Конкурент 2			
Конкурент 3			
и т. д.			
	Средняя цена конкурентов		

*\* если кроме товара/услуги № 1, выделены № 2 и 3, то для них нужно заполнить аналогичную таблицу*

Искать с помощью сервисов: 1) «2 гис» – <http://2gis.ru/>, 2) Яндекс карты – [maps.yandex.ru](http://maps.yandex.ru), 3) Google карты – <https://www.google.ru/maps>, 4) Справочник предприятий <http://rosfirm.ru/catalog> и др. После того как мы в таблице указали цены основных своих конкурентов, на основе этих данных рассчитаем среднюю арифметическую цену конкурентов.

Одновременно с поиском цен важно учитывать, почему тот или иной конкурент установил именно такую цену, в чем его конкурентное преимущество.

2.2. Выбор рыночной или измененной цены на основе типа конкуренции. Чтобы понять, насколько будущая цена продаваемого нами товара / услуги должна согласовываться с конкурентами (цена выше, чем у конкурентов, равна, мень-

ше), необходимо установить тип конкуренции у вашего товара / услуги. По значению цены выделяют два вида конкуренции – ценовая и неценовая. Чтобы понять, какая конкуренция присуща вашему товару / услуге, необходимо ответить на вопрос: является ли цена самым главным условием при выборе товара / услуги? Если да, то конкуренция на вашем рынке ценовая, и значит, ваши цены не должны сильно отличаться от цен конкурентов, особенно когда у вас нет ярко выраженных конкурентных преимуществ. Если нет, то конкуренция – неценовая, т. е. цена может значительно отличаться от цен конкурентов (табл. 7.4).

Таблица 4.2.2

**Сохранение или изменение рыночной цены  
(конкуренция) Т/У № 1\***

<b>Вопрос</b>	<b>Ваш ответ</b>
Конкуренция ценовая или неценовая	
если ценовая, то насколько вы готовы снизить цену от рыночной (табл. 4.2.1), чтобы привлечь клиентов, руб.	
если НЕценовая, то укажите причины повышенной цены (т. е. ваши конкурентные преимущества)	
если НЕценовая, то насколько вы готовы повысить цену от рыночной (табл. 4.2.1), чтобы увеличить прибыль, руб.	

*\* если кроме товара/услуги № 1, выделены № 2 и 3, то для них нужно заполнить аналогичную таблицу*

В случае неценовой конкуренции, как правило, сильнее проявляется следующая закономерность: чем весомее ваши

конкурентные преимущества, тем выше может быть цена ваших товаров / услуг в сравнении с конкурентами. Поэтому если для вашего товара / услуги характерна неценовая конкуренция, то нужно указать в табл. 4.2.2, какие конкурентные преимущества вам позволят продавать по более высокой цене, чем конкуренты.

2.3. Выбор рыночной или измененной цены на основе уникальности товара/услуги. Устанавливаемая цена должна определяться стратегией ценообразования. Чтобы ее определить, необходимо задать себе следующий вопрос: чего вы хотите добиться, устанавливая именно такую цену на ваш продукт? (табл. 4.2.3).

Таблица 4.2.3

**Какую стратегию ценообразования  
решает устанавливаемая вами цена? Т/У № 1\***

<b>Вопрос</b>	<b>Вариант ответа (+)</b>	<b>Вариант ответа (руб.)</b>	
Чего вы хотите добиться, устанавливая именно такую цену на ваш продукт?» (для выбранного ответа поставьте «+»)	снять сливки с нового рынка	Цена будет <u>выше</u> цен конкурентов, руб.	
	пробиться на уже сформировавшийся рынок	Цена будет <u>ниже</u> цен конкурентов, руб.	

*\* если кроме товара/услуги № 1, выделены № 2 и 3, то для них нужно заполнить аналогичную таблицу*

2.4. Определение цены на основе затрат (расчет себестоимости). Если конкуренция на вашем рынке неценовая, тогда цена в большей степени формируется каждым продавцом самостоятельно – для этого случая нужно рассчитать себестоимость своего товара / услуги, она и определит цену реа-

лизации. Один из самых распространенных способов определения цены – это расчет (калькуляция) себестоимости. Под себестоимостью понимаются все издержки (затраты), понесенные на производство и продажу товара / услуги. Значение себестоимости меняется при изменении объема производства / продаж. Чтобы определить цену, по которой продавать, необходимо рассчитать себестоимость одной единицы продукции по формуле 4.

$$\text{Себестоимость 1-й единицы} = \left( \frac{\text{Затраты на производство или покупку всей партии}}{\text{или покупку}} + \frac{\text{Затраты на продажу и др.}}{\text{продажу}} \right) / \frac{\text{Объем продаж}}{\text{продаж}} \quad (4)$$

Например, некто отправился на автомобиле в магазин, чтобы купить пачку масла ценой в 30 рублей. При расчёте затрат принимаются следующие составляющие:

- затрачен час времени на поездку, что при оценке часа времени в 100 рублей добавляет к затратам 100 рублей;
- износ автомобиля (амортизация), что добавляет к затратам 10 рублей.

Таким образом, себестоимость пачки масла составит:

Себестоимость = (цена всей партии (в данном случае одной пачки масла) + затраты) / количество = 140 руб. Но если приобрести 2 пачки масла, то себестоимость в расчете на одну пачку будет другой: (цена \* 2 + затраты) / 2 = 85 рублей<sup>1</sup>.

Рассчитать себестоимости товара / услуги удобнее в таблице (табл. 4.2.4) для этого необходимо указать в таблице все основные расходы, которые потребуются как для производ-

<sup>1</sup> Зависимость себестоимости от количества приобретенных (произведенных) единиц [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C> (дата обращения: 20.02.2017).

ства (в случае перепродажи закупки готового товара / услуги), так и расходы, необходимые для того чтобы продать свой товар / услугу. Так как многие из таких издержек будут возникать каждый месяц, например, зарплата, арендная плата, плата за коммунальные, телекоммуникационные и другие услуги, то для удобства все остальные периодические издержки тоже лучше привести в расчете за месяц.

Ниже приведен пример таких затрат, из которых можно выбрать те, которые будут у вас:

- сырье или перепродаваемый товар/услуга необходимые на средний месяц;

- аренда помещения (включая коммунальные платежи) или расходы на покупку/строительство в расчете на 1 месяц использования помещения (т. е. стоимость покупки/строительства помещения делим на количество месяцев ожидаемого использования);

- заработная плата ваша и ваших сотрудников;

- налог на заработную плату вашу и ваших сотрудников (страховые взносы, по состоянию на 2018 год для большинства видов бизнеса они составляют 30% от фонда оплаты труда) в расчете за месяц;

- расходы на покупку общепроизводственных расходов (оборудование) в расчете на 1 месяц использования (т. е. стоимость оборудования делим на количество месяцев ожидаемого использования);

- общехозяйственные расходы (уборка, ремонт, охрана и др.) в расчете за месяц;

- прочие производственные расходы в расчете за месяц;

- коммерческие расходы (реклама, сайт, вывеска) в расчете за месяц;



- прочие;
- непредвиденные.

Таблица 4.2.4

**Расчет (калькуляция) себестоимости Т/У № 1\***

№ п./п	Наимено- вание за- трат	Единица измере- ния, (шт., м, кв.м., % и др.)	Цена за единицу (покупка + до- ставка), тыс. руб.	Количество единиц, необ- ходимых на один <u>месяц</u> для обеспечения объема продаж (п. 1.7.5, тал. 4.1.7)	Всего, тыс. руб. в мес. (ст.4*с т. 5)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8	Прочие				
9	Непредвиденные				
10	ИТОГО расходов за месяц, тыс. руб.				
11	Объем продаж в месяц натур. ед. (шт.) (табл. п. 1.7.5, тал. 4.1.7)				
12	СЕБЕСТОИМОСТЬ 1 натуральной единицы, тыс. руб. (строку 10 делим на строку 11)				

*\* если кроме товара/услуги № 1, выделены № 2 и 3, то для них нужно заполнить аналогичную таблицу*

При прогнозе издержек здоровый пессимизм не повредит. Поэтому рассчитывайте ваши расходы по максимуму. Если какой-либо вид затрат составляют не более 3-4% от оборота, то их можно объединить в одну группу (например, для предприятия общепита – затраты на электричество, воду

и вывоз мусора можно объединить в одну группу эксплуатационных затрат).

2.5. Постановка задач ценообразования. Чтобы решить, по какой цене продавать, необходимо учесть задачи ценообразования – задачи, которые будут достигнуты, если выбрать соответствующий вариант цены. Две ключевые задачи ценообразования указаны в табл. 4.2.5.

Таблица 4.2.5

**Какую задачу ценообразования  
решает устанавливаемая вами цена? Т/У № 1\***

Выберите одну стратегию из двух (+)	Вариант ответа (руб.)	
Покрытие затрат на производство (реализацию) товара / услуги и обеспечение прибыли	Цена будет <u>выше</u> себестоимости и составляет	
Решение маркетинговых и/или социальных вопросов	Цена будет <u>ниже</u> цен себестоимости, например	

*\* если кроме товара/услуги № 1, выделены № 2 и 3, то для них нужно заполнить аналогичную таблицу*

Если выбирается первый вариант «Цена будет выше себестоимости», то необходимо рассчитать наценку / надбавку, т.е. на сколько % выше рыночной.

2.6. Выбор наценки / надбавки (доли прибыли в цене). Цена товара / услуги, для которого характерна неценовая конкуренция, когда цену реализации можно изменять, в большинстве случаев должна состоять не только из себестоимости, но также включать наценку / надбавку. Такой подход называется «затраты плюс», когда при расчете цены к затратам на единицу товара / услуги прибавляется наценка. Наценка может быть как *абсолютной* (число, выражающее прибыль на единицу продукции в рублях, например, 150 руб.), так и

*относительной* (число, выражающее долю прибыли в цене, в процентах, например, 25%)<sup>1</sup>. В примере, если себестоимость товара составляют 800 руб., то в первом случае цена составит 950 руб. (800+150), во втором 1000 руб. (800\*(100+25)%).

Как правило, наценку определяют самостоятельно из желаемого объёма прибыли. Во многих случаях можно применить методику расчета ожидаемой нормы доходности инвестиций (табл. 4.2.6). В качестве такой нормы можно использовать:

– доходность банковского вклада / депозита, если вы считаете целесообразным получать доход от предпринимательства не менее доходности банковского вклада / депозита;

– среднюю норму прибыли в вашей отрасли (если вам доступна такая информация) и др.

Таблица 4.2.6

### **Сравнение себестоимости и средней цены конкурентов Т/У № 1\***

<b>Вопрос</b>	<b>Ваш ответ</b>
Что больше себестоимость (табл. 7.6) или средняя цена конкурентов (табл. 7.4) (себестоимость, цена)?	
Если себестоимость превышает цену, то, как долго (не превышает, пару месяцев, несколько месяцев)	

*\* если кроме товара/услуги № 1, выделены № 2 и 3, то для них нужно заполнить аналогичную таблицу*

2.7. Окончательное определение цены реализации. Для определения окончательной цены реализации сравним два ранее осуществленных способа расчета: 1) на основе средней цены конкурентов; 2) на основе себестоимости своего товара / услуги (табл. 4.2.7).

<sup>1</sup> Как написать бизнес-план самостоятельно [Электронный ресурс] // Бизнес идея, план, успех. URL: <http://www.bsplans.com.ua/?p=36> (дата обращения: 20.02.2017).

Таблица 4.2.7

**Окончательное определение  
цены реализации Т/У № 1\***

Расчет на основе цен конкурентов		Расчет на основе себестоимости и наценки	
Средняя цена конкурентов (табл. 4.2.1), тыс. руб.		Себестоимость 1 нату- ральной единицы (табл. 4.2.4), тыс. руб.	
На сколько % цена будет <u>выше</u> или <u>ниже</u> цен кон- курентов, в %		Наценка / надбавка, тыс. руб.	
Цена реализации вашего товара/услуги с учетом цен <u>конкурентов</u> (средняя цена * %), тыс. руб.		Цена реализации вашего товара/услуги с <u>себесто-</u> <u>имостью</u> (себестоимость * цена), тыс. руб.	
Ценовая конкуренция (+/-)		НЕценовая конкуренция (+/-)	
Окончательная цена реализации, тыс. руб.			

*\* если кроме товара/услуги № 1, выделены № 2 и 3, то для них нужно за-  
полнить аналогичную таблицу*

Если бизнес-проект включает продажу не одного, а не-  
скольких различных товаров / услуг, то аналогичные расчеты  
необходимо провести для каждого в отдельной таблице.

**3. Расчет прогнозной выручки.** *Выручка или выручка от  
реализации* (или объём продаж) – количество денежных  
средств или иных благ, получаемых компанией за определённый  
период её деятельности, в основном за счёт продажи това-  
ров или услуг своим клиентам<sup>1</sup>. В качестве основной формулы  
для расчета выручки от реализации применяют формулу 5.

$$B = K * Ц \quad (5)$$

<sup>1</sup> Финансы предприятий : учебное пособие / Н. Е. Заяц [и др.] ; под общ. ред. Н. Е. Заяц,  
Т. И. Василевской. – 3-е изд., испр. – Минск : Выш. школа, 2006. – 528 с.

где

$B$  – выручка;

$K$  – количество реализованных товаров/услуг;

$C$  – цена реализации каждого товара/услуги.

Прогнозную выручку от реализации товара/услуги можно рассчитать в табл. 4.3.

Таблица 4.3

**Прогноз выручки от реализации товаров / услуг**

Показатель	Месяц по порядку											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
[название 1-го товара/услуги (группы схожих товаров)]												
Объем продаж в месяц натур.ед. (шт.) (табл. 4.1.8)												
Цена реализации (табл. 4.2.7)												
ВЫРУЧКА (объем * цену)												
[ название 2-го товара/услуги]												
Объем продаж в месяц натур.ед. (шт.) (табл. 4.1.8)												
Цена реализации (табл. 4.2.7)												
ВЫРУЧКА												
[ название 3-го товара/услуги]												
Объем продаж в месяц натур.ед. (шт.) (табл. 4.1.8)												
Цена реализации (табл. 4.2.7)												
ВЫРУЧКА												
Всего ВЫРУЧКИ *												

\* эти значения «Всего ВЫРУЧКИ» необходимо перенести в таблицу № 4.5 «План о движении денежных средств», в строку «выручка» соответствующего периода времени

**4. Расчет прогнозных издержек.** Под издержками (затратами, расходами) понимается денежная стоимость всех

используемых ресурсов, необходимых для производства и / или продажи товара или услуги. Для удобства расчета издержек важно все затраты разделить на две группы – инвестиционные и текущие.

4.1. Прогноз инвестиционных издержек. К инвестиционным издержкам мы будем относить все расходы, которые потребуются понести, чтобы начать осуществлять предпринимательскую деятельность (продать первую единицу товара / услуги). То есть без инвестиционных издержек не начать бизнес, например, купить или арендовать основные средства (помещение, оборудование и др.), нанять работников и т. д. По времени возникновения инвестиционные издержки нужно относить к так называемому подготовительному или «нулевому» периоду, т.е. до начала предпринимательской деятельности. Эти издержки мы уже частично анализировали при расчете себестоимости (табл. 4.2.4), только там мы их считали в расчете на месяц использования, сейчас необходимо указать общую стоимость. Инвестиционные издержки нужно подсчитать в соответствующей таблице 4.4.1.1, которую иногда называют инвестиционный план.

Подсказки по заполнению инвестиционных издержек (табл. 4.4.1.1):

1) строка №1 «Покупка помещения»:

а) если помещение планируется арендовать, то заполнять нужно следующую строку № 2 «Первый арендный платеж за помещение»;

б) подбирать помещение нужно согласно ранее выбранным функциям (см. п. 1.1. Выбор месторасположения бизнес-проекта) и необходимой площади;

Таблица 4.4.1.1

**Инвестиционные издержки (прогнозные)**

№ п./п.	Наименование инвестиционных издержек	Цена за единицу (покупка + доставка), тыс. руб.	Количество единиц	Сумма, тыс. руб.
1	Покупка помещения (производственных, офисных и складских)			
2	Первый арендный платеж за помещение			
3	Расходы на ремонт (строительство)			
4	Комплект мебели			
5	Закупка оборудования			
6	Монтаж и наладка			
7	Компьютерная техника			
8	Затраты на подбор персонала			
9	Обучение персонала			
10	Гос. регистрация и получение разрешительной документации			
11	Издержки на рекламу (продвижение) в подготовительном периоде			
12	Закупка сырья, материалов (перепродаваемых товаров) для первоначального производства/продажи			
13	[и др.]			
14	Прочие			
15	Непредвиденные			
16	ВСЕГО *			

\* это значение необходимо перенести в таблицу № 4.5 «План о движении денежных средств», в строку «инвестиционные издержки» только в подготовительный период

в) информацию о наличии и стоимости недвижимости можно искать на специализированных сайтах, в частности, для крупных городов на Портале «Бизнес-навигатор МСП» (подраздел «Подбор недвижимости для бизнеса»

<https://smbn.ru/help/description/re.htm>) или на местных сайтах, например, для Екатеринбурга на сайте Уральской палаты недвижимости (<http://upn.ru>) и др.

2) строка №3 «Расходы на ремонт (строительство)»: заполняется, только если требуется ремонт или строительство (если нет, строку можно удалить).

3) строка №10 «Гос. регистрация и получение разрешительной документации»:

а) во-первых, нужно выбрать организационно-правовую форму будущего бизнеса (подробнее о выборе см. Этап № 7. п. 1.4. Выбор организационно-правовой формы). Например, выбрать между индивидуальным предпринимателем и обществом с ограниченной возможностью (ООО);

б) во-вторых, для выбранной организационно-правовой формы рассчитать стоимость регистрации. В табл. 4.4.1.2 и 4.4.1.3 приведена примерная стоимость по состоянию на 2018 год;

Таблица 4.4.1.2

**Примерная стоимость регистрации ООО<sup>1</sup>**

<b>Статья расходов</b>	<b>Стоимость, руб.</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Государственная пошлина за регистрацию	4000
Нотариальное засвидетельствование подписи заявителя, представляющего документы в регистрационный орган, на заявлении о регистрации (из них техническая работа)	от 550 (50)
Изготовление и оснастка печати	500
Открытие банковского счета	500-2000
Нотариальное удостоверение копии учредительных документов	
Устав (из них техническая работа)	от 550 (50)

---

<sup>1</sup> Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы : справочник. – Иркутск, 2010. – 55 с.



Окончание табл. 4.4.1.2

1	2
Засвидетельствование подлинности подписи на банковской карточке (с каждого лица)	от 300
Нотариальное засвидетельствование верности копий документов	
Свидетельство ОГРН	100
Свидетельство ИНН	100
Выписка из ЕГРЮЛ	100
<b>Итого</b>	<b>8200</b>

Приведенная в таблице стоимость регистрации является примерной и может меняться в зависимости от региона.

Стоимость регистрации индивидуального предпринимателя существенно отличается от ООО (табл. 4.4.1.3).

Таблица 4.4.1.3

**Примерная стоимость регистрации  
в качестве индивидуального предпринимателя<sup>1</sup>**

Статья расходов	Стоимость, руб.
Государственная пошлина за регистрацию	800
Нотариальное засвидетельствование подписи заявителя, представляющего документы в регистрационный орган, на заявлении о регистрации (из них техническая работа)	450 (50)
Изготовление и оснастка печати	500
Открытие банковского счета	500-2000
Засвидетельствование подлинности подписи на банковской карточке (с каждого лица)	300
Засвидетельствование верности копий документов	
Свидетельство	100
Выписка из ЕГРИП	100
<b>Итого:</b>	<b>4250</b>

<sup>1</sup> Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы : справочник. – Иркутск, 2010. – 55 с.

Чтобы оптимально учесть издержки, важно задавать себе вопрос: какие затраты Вы можете себе позволить, чтобы с прибылью достичь целевого объема продаж?

4.2. Прогноз текущих издержек. Вторая группа издержек – текущие. В отличие от инвестиционных, текущие издержки будут возникать каждый производственный цикл (для удобства их лучше учитывать в расчете за месяц). Эти издержки мы уже частично анализировали при расчете себестоимости (табл. 4.2.4), только там мы их рассчитывали для среднего месяца за первый год, сейчас необходимо рассчитать их на каждый месяц первого года (табл. 4.4.2) с учетом того как меняется объем производства (табл. 4.1.7).

Таблица 4.4.2

**Текущие (ежемесячные) издержки**

№ п/п	Наименование текущих издержек (оборотных средств)	1 месяц *		
		Цена за единицу (покупка+доставка), тыс. руб. в мес.	Количество (за мес.)	Сумма, тыс. руб. в мес.
1	2	3	4	5
1.	Издержки на аренду помещений			
2.	Ежемесячная сумма платежа по кредиту			
3.	Издержки на заработную плату			
4.	Уплата страховых взносов (налоги) на зарплату			
5.	Издержки на уплату налогов с прибыли (дохода)			
6.	Издержки на закупку сырья или материалов			

Окончание табл. 4.4.2

1	2	3	4	5
7.	Издержки на рекламу (продвижение) в текущем периоде			
8.	Издержки на коммунальные платежи			
9.	Расходы на интернет и телефон			
10.	Накладные издержки			
11.	[и др.]			
12.	Прочие			
13.	Непредвиденные			
14.	ВСЕГО *			

\* как правило, значения текущих издержек будут меняться по месяцам, поэтому расчеты для точности необходимо сделать по каждому месяцу первого года

\*\* это значение необходимо перенести в таблицу № 4.5 «План о движении денежных средств», в строку «Текущие издержки» в соответствующие периоды времени

### **5. Расчет прогнозной прибыли.**

Составление плана о движении денежных средств (далее – ПДДС). ПДДС является одной из самых распространенных форм описания и анализа финансового состояния организаций. Он имеет определенный сложившийся вид, но для целей финансовой модели рассмотрим его немного в измененном формате. В план (табл. 4.5) нужно внести ранее рассчитанные нами значения из таблиц: № 4.3 – выручка от реализации товара / услуги, № 4.4.1.1 – инвестиционные издержки, № 4.4.2 – текущие издержки по соответствующим периодам времени.

Таблица 4.5

**План о движении денежных средств**

Денежные потоки проекта	Месяц *			
	0	1	...	12
+ Выручка (табл. 4.3)	-	табл. 4.3		табл. 4.3
– Текущие издержки (табл. 4.4.2)	-	табл. 4.4.2		табл. 4.4.2
– инвестиционные издержки (табл. 4.4.1.1)	табл. 4.4.1.1			
+ собственные средства	указать			
+ кредит (заемные средства)	указать			
+ покупка оборудования в лизинг	указать			
<b>Чистый денежный поток</b>	рассчитать	рассчитать		рассчитать
<b>Остаток денег на начало периода</b>	-	рассчитать		рассчитать
<b>Баланс денег на конец периода</b>	рассчитать	рассчитать		рассчитать

\* значение по каждому месяцу будут отличаться, поэтому расчеты для точности необходимо сделать по каждому месяцу первого года (с 0 до 12)

Все показатели в ПДДС можно разделить на две группы: а) притоки, т. е. поступление денежных средств в бизнес (выручка от реализации, собственные и заемные средства, покупка оборудования в лизинг и т. д.); б) оттоки, т. е. денежные средства, которые были отданы из бизнеса (текущие издержки, инвестиционные издержки, погашение основного долга по кредиту и т. д.). Суммируя притоки (в таблице они обозначены знаком «+») и вычитая оттоки (в таблице они обозначены знаком «–») по каждому временному периоду (столбцу таблицы), получаем значение «Чистого денежного потока», т. е. сумму денежных средств, которая осталась в бизнесе по итогам данного периода (без учета предыдущих). Прибавляем к «Чисто-

му денежному потоку» значение «Остаток денег на начало периода» и получаем «Баланс денег на конец периода» (т. е. чистая прибыль, которая есть в бизнесе). Значение последнего столбика не может быть отрицательным.

Результатом этапа и задания № 4 должна стать уверенность в прибыльности бизнес-проекта на основе составленной прибыльной финансовой модели и готовность развивать бизнес далее.

***Рекомендуемая литература:***

1. Миндич, Д. Финансы растущего бизнеса [Текст] / Д. Миндич. – М. : Эксперт, 2009. – 336 с.

## Этап № 5. Разработка бизнес-плана

**Что такое бизнес-план?** В бизнес-практике сложилось много определений и подходов к бизнес-плану. Рассмотрим бизнес-план как этап создания субъекта предпринимательства. Под бизнес-планом понимается программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению определенных целей его деятельности, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов<sup>1</sup>.

Разработка бизнес-плана как деятельность имеет свои особенности:

– разработка бизнес-плана – это определение будущей деятельности, т. е. планирование (бизнес-план – плановый документ, а процесс составления бизнес-плана – один из видов планирования): планирование бизнес-идеи – это процесс творческого осмысления будущего вашего бизнеса<sup>2</sup>;

– бизнес-план должен быть ориентирован на конечный результат, реализацию конкретной цели;

– необходимость обоснования достоверности выводов, показателей и т. д.;

– разумная детализация (бизнес-план не самоцель, его трудоемкость должна быть посильной для составляющего, поэтому он не должен превышать рекомендуемого объема, в то же время положения и показатели должны быть обоснованы, чтобы не вызывать сомнения);

– бизнес-план – письменный документ, обобщающий возможности и перспективы и поясняющий, как эти они могут быть реализованы (письменное изложение делает процесс

---

<sup>1</sup> Ожерельев Е. Что такое бизнес-план? [Электронный ресурс] // Портал Деловая среда. URL: [dasreda.ru](http://dasreda.ru) (дата обращения: 26.02.2017).

<sup>2</sup> Шудра В. Ф., Беличко А. Н., Рудюка В. О. и др. Как подготовить успешный бизнес-план. – Киев, 1990. – С. 2.

его разработки более эффективным, а сам план – систематизированным и сжатым)<sup>1</sup>.

Польза умения бизнес-планирования заключается в следующем<sup>2</sup>:

- уточняется вся последовательность действий, которую необходимо осуществить для реализации бизнес-проекта, особенно это важно для новых предпринимателей, не имеющих опыта руководства, производства, реализации и т. д.;

- анализируются возможные риски и рассматриваются способы их недопущения;

- бизнес-план раскрывает интересы организатора производства и инвестора;

- позволит вам самому отчетливо увидеть перспективы бизнеса;

- бизнес-план будет выступать планом действий для вас и ваших сотрудников, с которым можно сверять результаты практической деятельности реализуемого проекта.

**Стандарты бизнес-планов.** Существующая практика не выработала жестких стандартов, но существуют устоявшиеся рекомендации, которые нужно соблюдать:

- а) международные методики и рекомендации:

- Организация Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO);

- TESIS (проект Европейского Союза);

- Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР)<sup>3</sup> и др.

- б) российские методики и рекомендации:

- банков;

---

<sup>1</sup> Шудра В. Ф., Беличко А. Н., Рудюка В. О. и др. Как подготовить успешный бизнес-план. – Киев, 1990. – С. 2.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Ожерельев Е. Что такое бизнес-план? [Электронный ресурс] // Портал Деловая среда. URL: [dasreda.ru](http://dasreda.ru) (дата обращения: 26.02.2017).

- государственных органов;
- прочих институтов.

**Адресатами бизнес-плана** являются<sup>1</sup>:

- внутренние: создатели, учредители, персонал;
- внешние: инвесторы, кредиторы, партнеры.

Следовательно, бизнес-план разрабатывается под конкретного адресата, поэтому в каждом случае его структура и содержание должны отвечать их интересам.

Особенности бизнес-плана для разных адресатов:

1) бизнес-план для получения кредита от банка<sup>2</sup>:

а) общие особенности для банков:

- наличие финансовой модели;
- ссылки на независимые исследования;
- ретроспективный анализ для действующего бизнеса;

б) банки со специфическими требованиями:

- Внешэкономбанк (общественный эффект);
- Россельхозбанк (отраслевые особенности);
- Сбербанк (электронный формат для малого бизнеса).

2) особенности бизнес-плана для структур поддержки предпринимательства<sup>3</sup>:

- меньший объем бизнес-плана (от 15 до 30 стр.);
- как правило, существуют детальные шаблоны для заполнения;
- упрощенный расчет финансовой модели;
- не требуются ссылки на закрытые независимые исследования;
- необходим расчет бюджетной эффективности;

---

<sup>1</sup> Ожерельев Е. Что такое бизнес-план? [Электронный ресурс] // Портал Деловая среда. URL: [dasreda.ru](http://dasreda.ru) (дата обращения: 26.02.2017).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.



– важна социальная значимость проекта.

***Ожидания инвесторов и кредиторов.*** Прежде всего, их интересуют следующие параметры бизнеса:

а) масштаб проблемы, которую ваш проект должен решить:

– количество людей, компаний, которые сталкиваются с этой проблемой (которым поможет ваш проект);

– сколько раз один человек, компания сталкиваются с этой проблемой в единицу времени;

– емкость рынка вашего проекта в денежном выражении.

б) существующие способы решения проблемы:

– какие группы способов решения проблемы существуют;

– в какую сумму обходится покупателям решение проблемы существующими способами.

в) решение проблемы, которое предлагает ваш проект:

– суть вашего проекта, чем отличается от существующих;

– насколько ваш товар / услуга выгоднее для покупателя;

– прибыль (доходы и расходы);

– сколько денег необходимо вложить<sup>1</sup>;

– каков будет возврат на инвестиции и когда;

– каков риск вложений.

***Требования по оформлению бизнес-плана:***

– если объем бизнес-плана маленький, то может быть недостаточно важной информации для инвестора или разработчик что-то существенное забыл спланировать;

– если объем чрезмерный, то хуже структурирована информация, труднее ее найти, существенная часть информации может быть бесполезной;

---

<sup>1</sup> Ожерельев Е. Что такое бизнес-план? [Электронный ресурс] // Портал Деловая среда. URL: [dasreda.ru](http://dasreda.ru) (Дата обращения: 26.02.2017).

–большинство рекомендаций предлагают делать бизнес-план объемом не более 35-40 страниц;

–внешний вид и оформление бизнес-плана создают важное первое впечатление, но оно не должно быть самоцелью, главное – доступность понимания его содержания;

–страницы бизнес-плана должны быть обязательно пронумерованы.

***Из чего состоит бизнес-план?*** В деловой практике сформировалась определенная типовая структура бизнес-плана. В качестве основных составляющих выступают следующие:

–Титульный лист.

–Содержание.

–Резюме.

–Раздел 1. Описание бизнеса.

–Раздел 2. Описание товара / услуги.

–Раздел 3. Производственная деятельность.

–Раздел 4. Описание рынка.

–Раздел 5. План маркетинга.

–Раздел 6. Управление и права собственности.

–Раздел 7. Финансовый план.

–Раздел 8. Риски и их учет.

–Приложения.

***Задание № 5 Разработка бизнес-плана*** включает составление всех следующих элементов (более удобная для заполнения форма задания 4 приводится в Практикуме<sup>1</sup>, а дополненная версия доступна ВКонтакте в группе «ШАГИ В БИЗ-НЕСЕ» – ссылка [vk.com/shagivbiznese](https://vk.com/shagivbiznese)):

---

<sup>1</sup> Глухих П. Л. Основы предпринимательства [Текст] : практикум / П. Л. Глухих ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2018. – 112 с.

**1. Титульный лист.** На титульном листе бизнес-плана указывается фактическое или планируемое название фирмы (см. табл. 7.8 Критерии оценки названия, Этап № 7, пп. 1.5.2 Фирменное наименование), ее организационно-правовая форма (предварительный выбор формы производился на Этапе № 4 в п. 4.1, более подробно будет рассмотрен на пп. 1.4 Выбор организационно-правовой формы), вид деятельности, фамилия и имя разработчика, контактные данные (адрес, номер телефона, электронная почта и т. д.), год.

**2. Содержание.** Его наличие позволяет читающему быстро находить ответы на интересующие вопросы. Поэтому в содержании должны быть перечислены все составные части бизнес-плана (Резюме; Раздел 1. Описание бизнеса; Раздел 2. Описание товара / услуги, производственная деятельность; Раздел 4. Описание рынка; Раздел 5. План маркетинга; Раздел 6. Управление и права собственности; Раздел 7. Финансовый план; Раздел 8. Риски и их учет; Приложения) и напротив указаны номера страниц, на которых они располагаются. Для удобства использования содержание рекомендуется разместить сразу после титульного листа на одной странице.

**3. Резюме.** В большинстве случаев именно резюме будет прочитано инвестором в первую очередь, а значит, его содержание либо вызовет интерес и желание читать следующие интересующие разделы, либо чтение на этом и закончится. Поэтому цель резюме – разъяснить читающему суть и заинтересовать выгодой проекта. Для этого формулировки, используемые в резюме, должны отвечать следующим требованиям:

–понятные: четко сформулированные мысли (недвусмысленные); разумно использовать специальные термины – использовать термин лишь тогда, когда он является достаточно известным и внесет необходимую ясность;

–лаконичные: краткость и простота построения предложений;

–деловой стиль изложения;

–реалистичность и убедительность – в самом резюме с целью экономии места, приводимые утверждения, как правило, не обосновываются, так как для этого предназначены соответствующие разделы бизнес-плана, а приводятся основные выводы разделов бизнес-плана.

Логика резюме предполагает, что если читающего что-то дополнительное заинтересует, то за разъяснением он сможет обратиться к соответствующему разделу бизнес-плана.

Поэтому с точки зрения месторасположения резюме находится в самом начале бизнес-плана, но составляется после написания всех остальных разделов. По-сути оно будет состоять из кратких выводов всех разделов бизнес-плана.

Учитывая вышеизложенное, рекомендуется в резюме описать следующие аспекты:

–суть бизнеса (перспективы развития данного бизнеса);

–цели бизнеса;

–целевая группа потребителей;

–конкурентное преимущество бизнеса;

–краткая характеристика товара / услуги;

–конкурентное преимущество товара / услуги;

–краткая характеристика конкуренции;

–финансовые показатели (планируемые затраты на реализацию проекта; возможные источники финансирования; прогноз объемов продаж товаров в планируемом периоде; ожидаемую чистую прибыль; уровень прибыльности инвестиций в рассматриваемый проект; по истечении какого срока может быть гарантирован возврат заемных средств);

– социально-значимые аспекты и др.

Если цель резюме – заинтересовать, то основная цель всех остальных разделов – убедить в реалистичности проекта, привести доказательства. Поэтому все утверждения и предположения, а также значения, используемые показателей, в том числе в резюме, должны быть подтверждены ссылками на фактические данные или экспертное мнение (специальные исследования и т.д.).

**Раздел 1. Описание бизнеса.** Это первый раздел бизнес-плана, его основная цель – детальнее познакомить с сутью самого бизнеса, а не продукта или рынка. Для достижения этой цели рекомендуется раскрыть в этом разделе следующие составляющие:

1) суть бизнеса;

2) цели бизнеса (иногда указывается миссия – это генеральная цель фирмы, отражающая основные аспекты ее деятельности и определяющая то, чему фирма хочет себя посвятить<sup>1</sup>). Для конкретизации целей лучше воспользоваться специализированной методикой «SMART», согласно которой цели должны быть конкретными, измеряемыми, актуальными, реалистичными, ограниченными во времени;

3) полное и сокращенное наименование фирмы (см. п. 1.5.2 – Фирменное наименование, этап № 7); организационно-правовую форму фирмы (см. п. 1.4 – Выбор организационно-правовой формы, этап № 7);

4) дата регистрации, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего фирму; поч-

---

<sup>1</sup> Рекомендации по составлению резюме бизнес-плана [Электронный ресурс] // Бизнес-планирование : конспект лекций. URL: [http://www.nnre.ru/delovaja\\_literatura/biznes\\_planirovanie\\_konspekt\\_lekcii/index.php](http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/biznes_planirovanie_konspekt_lekcii/index.php) (дата обращения: 25.02.2017).

товый и юридический адреса фирмы (указывается в случае, если фирма зарегистрирована);

- 5) краткая характеристика уровня конкуренции;
- 6) целевая группа потребителей;
- 7) конкурентное преимущество бизнеса;
- 8) стадия развития бизнеса;
- 9) место расположения бизнеса;
- 10) социальные аспекты бизнеса и др.

**Раздел 2. Описание товара / услуги.** Цель данного раздела – дать представление о самом товаре / услуге, который будет продаваться, т. е. будет основой бизнеса. Для описания товара /услуги обычно используют следующие составляющие.

1) Важнейшие характеристики товара / услуги. Для их описания необходимо ответить на вопрос, что для потребителя наиболее важно в товаре / услуге? Такой вопрос целесообразно узнать во время исследования рыночного сегмента и анализа бизнес-идеи (см. Этап № 3.2 Маркетинговый опрос). Например, для покупателя в качестве приоритетных могут быть следующие варианты ответов:

- цена (стоимость);
- широкий ассортимент (многообразие, наличие дополнительных разновидностей товара / услуги);
- качество товара / услуги;
- безопасность использования;
- внешняя привлекательность;
- упаковка;
- сервис, обслуживание, сопровождение;
- гарантия;
- удобство использования;
- форма оплаты и др.

2) Функциональность товара / услуги. Сначала лучше указать, какую потребность(ти) или проблемы решает товар / услуга для потребителей. Далее можно конкретизировать это описание и прописать функции товара / услуги (для этого нужно ответить на вопрос, как потребитель будет использовать товар, для каких целей).

3) Стадия развития товара / услуги. Поскольку товар / услуга может быть в любой стадии от замысла (товар не известен покупателю) до массового производства (хорошо известен), то нужно описать, существует ли данный товар / услуга на рынке. Также очень важно указать, есть ли у вас опыт производства товара (оказания услуги), то есть убедить, что товар может быть произведен.

4) Результаты апробации. Для того чтобы убедить, что товар (услуга) востребован(а) и есть опыт его(ее) производства (оказания), нужно описать, кем, в каком количестве, когда товар / услуга был опробован, что понравилось (не понравилось).

5) Кто принимает решение о покупке. Поскольку этот пункт бизнес-плана умышленно дублирует аналогичный пункт «Характеристика потребителя и покупателя» из 4 раздела, то лучше здесь привести вывод, который там будет сделан.

6) Прочие существенные характеристики товара / услуги. Если остались еще не описанные существенные характеристики, то необходимо их указать.

**Раздел 3. Производственная деятельность.** Цель раздела – разъяснить технологию производства (продажи), описать требования к помещению, оборудованию, персоналу, материалам и т. д. Раздел может включать следующие основные составляющие.

1) Описание технологического процесса. Необходимо с разумной степенью детализации указать этапы создания и

(или) реализации товара / услуги, т. е. последовательность ваших действий с появления до передачи покупателю и получения денег.

2) Производственные помещения. Для описания необходимых для бизнеса помещений воспользуемся ранее подготовленными данными для финансовой модели (см. этап № 4, п. 1.1 и 4.1). Важно прописать три ключевые требования к помещению:

*А. Технологические требования (т. е. проверяющих органов):*

- указывается площадь (кв. м.) на одну натуральную единицу товара или другой распространенный объект (например, торговое место, столик, рабочее место и т. д.) и общая площадь (кв. м.);

- размеры помещения (высота, ширина, длина), если эта характеристика важна;

- предназначение комнат, их количество и размеры, если эта характеристика важна;

- соответствие действующим государственным требованиям (СанПиНам, гигиеническим нормам, пожарным требованиям, нормам труда и т. д.), если эта характеристика важна;

- требования к внутреннему интерьеру (материал, цвет стен, потолков и т. д.), если эта характеристика важна и др.

*Б. Рыночные требования (т. е. ожидания клиентов).* Например, в зависимости от вида деятельности и сегмента клиентов у покупателей, как правило, существуют определенные ожидания в отношении того, как должно выглядеть помещение того или иного бизнеса:

- приятный внешний вид;

- безопасность помещения;

- простор;



- отличное состояние систем отопления и водоснабжения;
- высокая освещенность помещения и др.

*В. Необходимость ремонта* (т. е. потребуется ли ремонт помещения). Для понимания рекомендуется ответить на следующие вопросы:

- соответствует ли планировка помещения?
- как давно произведен ли ремонт?

Если необходим ремонт помещения или тем более строительство, то эти затраты нужно рассчитать и указать в таблице № 5.3.1.

Таблица 5.3.1

### Издержки на ремонт (строительство)

№ п/п	Наименование издержек на ремонт, в том числе поставка	Цена за единицу, руб.	Количество	Сумма, руб.	Поставщик	Примечание (Альтернативный поставщик)	Срок выполнения
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10	Прочие						
11	ИТОГО						

Важно указать максимальную продолжительность выполняемых ремонтных работ, чтобы учесть этот срок при запуске бизнеса. Сумму рассчитанных в таблице издержек (ИТОГО) обязательно нужно включить в «Инвестиционные издержки» (табл. 5.7.3) в соответствующую строку (Раздел 7 бизнес-плана), иначе расходы на ремонт будут для бизнеса незапланированными.

3) Технологическое оборудование. Необходимое для производства и/или реализации оборудование нами опреде-

лялось ранее (см. этап № 4, п. 4.1, таблица 4.4.1.1). В бизнес-плане ранее запланированный состав, количество и цену нужно детально уточнить (табл. 5.3.2).

Таблица 5.3.2

**Издержки на закупку и установку оборудования**

№ п/п	Наименование издержек на оборудование	Цена за единицу (покупка+ доставка), руб.	Количество	Сумма, руб.	Поставщик	Примечание (Альтернативный)	Срок службы
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10	Прочие						
11	ИТОГО						

Оборудование, прежде всего, должно соответствовать ключевому показателю – производственной мощности, под которой понимается максимально возможный объем выпуска при полном использовании всего имеющегося оборудования (в натуральных единицах продукции, например, штуках, количествах заказа и т. д.). Сумму рассчитанных в таблице расходов (ИТОГО) обязательно нужно включить в «Инвестиционные издержки» (табл. 5.7.3) в соответствующую строку (раздел 7 бизнес-плана), иначе эти расходы не будут учтены в финансовом плане.

4) Персонал. В данном подразделе важно указать следующие сведения:

–необходимые должности и количество (например, директор – 1, водитель – 2 и др.);

–функциональные обязанности по каждой должности (например, в функции директора входит: отвечает за беспере-

бойное функционирование фирмы; распоряжается имуществом; осуществляет экономическое планирование и т. д.);

– требования к персоналу по каждой должности (например, бухгалтер: технические требования – высшее профессиональное (экономическое) образование, стаж финансово-бухгалтерской работы, в т. ч. на руководящих должностях, не менее 3 лет и т. д.; рыночные требования – без вредных привычек, опыт работы не менее 5 лет и т. д.);

– условия труда и оплаты по каждой должности (например, директор: рабочий день составляет 8 часов (с 09.00 до 18.00), рабочий график – 5 дней в неделю, выходные – суббота, воскресенье, возможна работа в выходные и праздничные дни, отпуск 28 дней, заработная плата постоянная (оклад 40 000 руб.).

После установления условий оплаты труда необходимо занести данные по зарплатам всех планируемых сотрудников и самого предпринимателя в таблицу 5.3.3.

Сумму рассчитанных в таблице расходов (ИТОГО) обязательно нужно включить в «Текущие издержки» (табл. 5.7.4) в соответствующую строку (раздел 7 бизнес-плана), иначе эти расходы не будут учтены в финансовом плане.

Также важно рассчитать страховые взносы с фонда оплаты труда в Пенсионный фонд России (ПФР), Фонд социального страхования (ФСС) и Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС).

Таблица 5.3.3

**Издержки на заработную плату**

Должность	Количество человек	Размер заработной платы (тыс. руб./месяц)	Всего
[на самого предпринимателя]			
[каждого работника по отдельности]			
ИТОГО:			

Их размеры каждый год устанавливают в нормативных актах, например, с 1 января 2018 года (существенно не менялись с 2013 года) для большинства организаций (за исключением отдельных категорий) он указан в табл. 5.3.4<sup>1</sup>.

Таблица 5.3.4

**Размер страховых взносов (основной категории)**

База для начисления страховых взносов	Тариф страхового взноса		
	Обязательное пенсионное страхование (ОПС)	Обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством (ОСС)	Обязательное медицинское страхование (ОМС)
В пределах 876 (ОПС) / 755 (ОСС) тыс. руб.	22,0 процента	2,9 процента	5,1 процента
Свыше 876 (ОПС) / 755 (ОСС) тыс. руб.	10,0 процента	0,0 процента	

<sup>1</sup> Ставки страховых взносов в фонды в 2018 году [Электронный ресурс]. URL: [http://mvf.klerk.ru/spr/spr39\\_10.htm](http://mvf.klerk.ru/spr/spr39_10.htm).

Исходя из утвержденных процентов налога и величины зарплаты нужно рассчитать и записать размер страховых взносов, которые нужно будет уплачивать за самого предпринимателя и всех работников (табл. 5.3.5).

Таблица 5.3.5

**Страховые взносы с фонда оплаты труда**

	<b>ФИО сотрудника</b>	<b>ПФР – страховая часть (тыс. руб.)</b>	<b>ПФР - накопительная часть (тыс. руб.)</b>	<b>ФФОМС (тыс. руб.)</b>
1	[на самого предпринимателя]			
2	[каждого работника по отдельности]			
3				
СУММА				
ИТОГО				

Сумму рассчитанных в таблице страховых взносов (ИТОГО) обязательно нужно включить в «Текущие издержки» (табл. 5.7.4) в соответствующую строку (раздел 7 бизнес-плана), иначе эти расходы не будут учтены в финансовом плане.

5) Логистика. Сначала перечисляются ключевые виды сырья, материалов (например, хозяйственные товары; канцелярские товары и др.). Затем указанное сырье и материалы включаются в таблицу «Издержки на закупку сырья или материалов» (табл. 5.3.6) с указанием фактической стоимости.

Сумму издержек на закупку сырья и материалов, рассчитанных в таблице (ИТОГО), обязательно нужно включить в «Текущие издержки» (табл. 5.7.4) в соответствующую строку (раздел 7 бизнес-плана), иначе эти расходы не будут учтены в финансовом плане.

Таблица 5.3.6

**Издержки на закупку сырья или материалов**

№ п/п	Наименование сырья, материалов	ед. измерения	количество единиц	Цена (покупка + доставка) за единицу, руб.	Затраты, руб.	Поставщик	Примечание (Альтернативный поставщик)	Срок службы
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10	Прочие							
11	ИТОГО							

Далее желательно указать основные принципы формирования производственных запасов: как часто будут покупаться основные виды сырья / материалов (например, бумага покупается на протяжении всего производственного цикла раз в месяц и т. д.); где будут храниться.

**Раздел 4. Описание рынка.** Цель раздела – достаточно детально проанализировать рынок и описать текущее состояние (конкурентов) и перспективы. В разделе важно представить следующую информацию:

1) Характеристика отрасли. Чем точнее будет анализ, тем лучше, поэтому можно оценивать не всю отрасль, а только часть наиболее близкую к товару / услуге. Важно указать:

- специфику отрасли;
- современное состояние отрасли;
- перспективы отрасли;
- тенденция отраслевого рынка и т. д.

2) Характеристика макросреды. Обычно предполагается описать те факторы макросреды, которые могут оказать на ваш бизнес наибольшее влияние, например:

- политические;
- макроэкономические;
- социальные;
- технологические;
- социокультурные;
- демографические и др.

Для каждого фактора макросреды (если имеется) нужно выделить ту составляющую, которая сильнее всего повлияет на ваш бизнес (например, макроэкономические – снижение спроса покупателей из-за сокращения дохода по причине экономического спада и т. д.).

3) Характеристика потребителя и покупателя. Для многих бизнесов покупатель (тот, кто платит за товар / услугу) приобретает не для своего пользования, а для человека, который является только потребителем (тот, кто пользуется товаром / услугой), например, ребенок. Если для вашего товара покупатель часто не является потребителем, то важно описать и того, и другого.

Необходимо описать, кто будет покупать (потреблять) данный товар / услугу, указав социально-экономические, демографические параметры (берем из результатов анкетирования, Этап № 3.2 Маркетинговый опрос): пол, возраст (например, от ... до ...), уровень дохода (например, от ... до ...), вид основной деятельности (специальность), семейное положение, образование, увлечения и др. (но только самые нужные для понимания бизнеса).

4) Сегментация потребителей.

Сегментирование рынка – это разбивка всех потребителей на группы в соответствии с рядом устойчивых признаков и обладающих набором выраженных характеристик. В зависимости от того, кто является вашим покупателем – физическое лицо (потребитель) или юридическое лицо (фирма), признаки сегментирования будут разные<sup>1</sup>:

А. Физическое лицо (потребитель):

- *Социально-демографическая сегментация.* Такая сегментация является одной из самых распространенных. Основными признаками выступают: местоположение (территория нахождения потребителей) с дополнительными показателями численности и плотности населения, развитость транспортной сети, средств массовой информации и др., пол, возраст, доход, вид деятельности и т. д. Такие сведения обычно являются доступными. Как правило, применяют одновременно несколько социально-демографических признаков.

- *Сегментация по выгодам (потребностям).* В этом случае «наши» потребители отделяются от всех остальных («не наших») наличием у них конкретной проблемы (задачи, потребности), которую поможет решить наш бизнес.

- *Сегментация по психографическому признаку.* В качестве параметра, отличающего нашего потребителя, используется некий психологический признак, например, образ жизни, тип личности и т. д.

Б. Юридическое лицо (фирма):

Для сегментации фирм (организаций), которые являются нашими покупателями, могут быть использованы те же виды сегментации, но с другими составляющими признаками.

---

<sup>1</sup> Малый бизнес: справочник начинающего предпринимателя : учеб. пособие. – Иркутск, 2010. – 78 с.



- *Социально-демографическая сегментация.* Может включать местонахождение фирмы-потребители, вид деятельности (отрасль, сектор), размер (малое, среднее, крупное предприятие), используемые ресурсы и т. д.

- *Сегментация по выгодам (потребностям).* Для фирм-потребителей, в отличие от физических лиц, проблемы (задачи, потребности), которые их интересуют, лучше выражены и являются, как правило, известными. Например, фирмы-потребители нашего товара мы можем группировать по тому товару, который они изготавливают.

*Сколько сегментов потребителей должно быть у фирмы?* В результате выделения целевых сегментов нужно определиться и выбрать один из следующих вариантов:

–концентрация на одном сегменте (одна целевая группа потребителей);

–охват нескольких сегментов рынка;

–массовый охват всех сегментов рынка.

5) Характеристика конкурентов. Необходимо описать какая конкуренция на данном рынке. В частности, можно указать следующие характеристики конкуренции:

–вид конкуренции: выделяют четыре вида конкуренции:

○ совершенная конкуренция (много продавцов, много покупателей; у вас с конкурентами однородная продукция; нет существенных барьеров для входа в отрасль);

○ монополистическая конкуренция (много фирм производит близкие, не взаимозаменяемые продукты);

○ олигополия (несколько продавцов, много покупателей; продукция у конкурентов существенно отличается; существенные барьеры для входа в отрасль);

- монополия (у товара /услуги нет близких заменителей; много покупателей; продукт производится одной фирмой; труднопреодолимые барьеры для входа в отрасль).

–с точки зрения значения цены конкуренция бывает ценовая или неценовая:

- ценовая конкуренция – цена является главным критерием покупки, то есть на вашем рынке большинство покупателей предпочитают самый дешевый товар / услугу.

- неценовая конкуренция – если цена не самый главный критерий покупки.

–укажите, есть ли прямые конкуренты (т. е. компании, предлагающие идентичные или подобные Вашим товары / услуги). Поскольку прямые конкуренты продают наиболее близкий товар / услугу и будут оказывать на вас наибольшее влияние, то необходимо их тщательно изучить. Иногда прямых конкурентов может не быть, тогда основное внимание нужно уделить непрямым (косвенным) конкурентам.

–укажите, кто для вас является косвенным конкурентами (т. е. компании, продающие товары / услуги, которыми можно заменить Ваши). В бизнес-плане для анализа конкурентов заполняется специальная таблица «Сравнение с конкурентами» (табл. 5.4.1). Таблица заполняется по самым важным ближайшим конкурентам, и для этого важно оценить, с кем – прямыми или косвенными конкурентами – у вас наибольшее соперничество и с кем конкретно.

В столбце «Характеристика» указываются параметры для сравнения своей фирмы с основными конкурентами. Нужно использовать параметры, которые наиболее важны для покупателей.

Таблица 5.4.1

**Сравнение с конкурентами**

<b>Характеристика</b>	<b>Название конкурента №1</b>	<b>Название конкурента №2</b>	<b>Название конкурента №3</b>	<b>Название Вашей фирмы</b>
<b>ИТОГО</b>				

Их можно определить при анкетировании покупателей (см. Этап № 3.2 Маркетинговый опрос, вопрос о приоритетах покупателя). Например, в качестве характеристик могут использоваться цена реализации, дополнительные услуги, безопасность использования, режим работы, профессиональный персонал, место расположения и др.

Каждый конкурент оценивается по этим параметрам путем выставления соответствующего балла, например, по пятибалльной шкале (где 5 баллов – лучшее значение параметра среди всех конкурентов и вашей фирмы, 1 балл – худшее). После выставления баллов по всем характеристикам подсчитывается сумма баллов по каждому конкуренту (строка «Итого»). Исходя из полученных значений, делается вывод о том, какие параметры лучше, а какие хуже, чем у конкурентов.

б) осуществление SWOT-анализа. Часто в бизнес-плане применяется еще более детальная оценка рынка, для этого,

как правило, применяется методика SWOT-анализа. Она позволяет оценить факторы, влияющие на место вашей фирмы на рынке, т. е. установить, на сколько процентов увеличится или уменьшится доля фирмы на рынке из-за этих факторов в ближайшие три года (табл. 5.4.2).

Таблица 5.4.2

**Возможности, угрозы, слабые  
и сильные стороны бизнес-проекта**

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b>	Сила и возможности: 1. 2. 3. ...	Сила и угрозы: 1. 2. 3. ...
<b>Слабые стороны</b>	Слабости и возможности: 1. 2. 3. ...	Слабости и угрозы: 1. 2. 3. ...

Таблица заполняется с учетом назначения полей<sup>1</sup>:

– поле «Сила и возможности» показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде;

– поле «Слабости и возможности» показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости;

– поле «Сила и угрозы» показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз;

---

<sup>1</sup> Виханский О. С. Стратегическое планирование : учебник. – М. : МГУ, 1995.

– поле «Слабости и угрозы» показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

7) Формулировка рыночных стратегий. Цель стратегии – определить основные параметры деятельности фирмы на рынке. Стратегия разрабатывается на основе проведенного SWOT-анализа. В качестве наиболее важных параметров выступают следующие:

– ценовая стратегия (Цена реализации должна быть выше или ниже чем у конкурентов? Насколько ниже / выше? Как будет меняться цена со временем?);

– ассортиментная стратегия (Насколько должен быть разнообразным ассортимент у вашей новой фирмы: если ассортимента будет больше привлечет ли это больше покупателей? Сможете ли вы как новая фирма сразу предоставить разнообразный ассортимент? Будут ли окупаться расходы на разнообразный ассортимент?);

– и другие параметры.

**Раздел 5. План маркетинга.** Под *маркетингом* понимается ориентированный на рынок принцип управления предприятием заключающийся в поиске решений, направленных на удовлетворение потребностей выбранных групп заказчиков и на достижение определенных задач предприятия<sup>1</sup>.

Цель раздела – составить комплексный план эффективных маркетинговых мероприятий (реклама, продвижение и т. д.), которые будут охватывать период до начала деятельности фирмы и первые годы. Особенностью такого маркетинга является решение специфических задач (познакомить целевую аудиторию с новой фирмой и продуктом, привлечь поку-

---

<sup>1</sup> Малый бизнес: справочник начинающего предпринимателя : учеб. пособие. – Иркутск, 2010. – 78 с.

пателей конкурентов, сформировать новых покупателей и др.) в условиях, как правило, сильно ограниченных финансовых средств.

В разделе важно представить следующую информацию:

1) Цели рекламной стратегии. Перечислите основные цели рекламной стратегии – до открытия бизнеса (например, вывеска, создание сайта, расклейка объявлений и т. д.) и в первые месяцы (например, обновление и / или продвижение сайта, реклама в интернете и т. д.).

2) Целевая аудитория. Перед выбором конкретных инструментов нужно точно определить, на кого должна быть направлена реклама и другие инструменты. При этом важно учитывать, что если покупатель (тот, кто отдает деньги) не совпадает с пользователем товара / услуги, то нужно решить, кто сильнее влияет на покупку и на кого нужно направлять рекламу (во многих случаях – и на покупателя, и на потребителя). Также нужно определить, есть ли третье лицо, которое еще сильнее влияет на покупку (например, врач, выписывающий рецепт).

3) Инструменты рекламной стратегии (т. е. каким образом достигать целей). Важно разделить инструменты в зависимости от времени применения.

А. Инструменты рекламной стратегии до открытия. Используемые инструменты должны решать ранее выделенные цели. Например, вывеска, создание интернет-сайта (странички в социальных сетях), адресная почтовая рассылка, расклейка объявлений и т. д.

Б. Инструменты рекламной стратегии после открытия. Укажите, какие рекламные инструменты будут применяться сразу после открытия бизнеса и в течение какого срока.

Например, обновление и продвижение интернет-сайта, размещение рекламы в салонах трамваев и др.

Проверьте, все ли основные задачи решают указанные инструменты.

4) Издержки на рекламную стратегию. В специальной таблице нужно еще раз перечислить ранее выбранные инструменты и указать их стоимость в соответствующие временные периоды (табл. 5.5).

Таблица 5.5

**Издержки на рекламу (продвижение), тыс. руб.**

Реклам- ный ин- струмент	Период времени, месяц *							
	0 (подготовительный пе- риода)	1	2	3	4	5	...	12
Итого								

*\* значение по каждому месяцу, как правило, будут отличаться, поэтому расчеты для точности необходимо сделать по каждому месяцу первого года (с 0 до 12)*

Суммы издержек на рекламную стратегию, рассчитанные в таблице («Итого»), обязательно нужно перенести в издержки (раздел 7 бизнес-плана). В «Инвестиционные издержки» (табл. 5.7.3) включается значение «Итого» подготовительного периода, а в «Текущие издержки» (табл. 5.7.4) включаются значение «Итого» с 1-го месяца и по последний.

**Раздел 6. Управление и права собственности.** Цель раздела – представить информацию о составителе бизнес-плана (собственнике бизнеса), которая может интересовать адресата бизнес-плана (см. выше подраздел «Адресаты бизнес-

плана»), и убедить в состоятельности (т. е. почему именно у вас получится).

В разделе важно отразить следующие сведения.

1) Данные о собственнике. Указывается информация о собственнике фирмы или будущем предпринимателе (если нет государственной регистрации). Например, фамилия, имя, отчество, контактный телефон, e-mail и др.

2) Ключевые лица проекта и их компетенции. Во многих случаях для успешной реализации бизнес-плана потребуются люди, которые должны выполнять важнейшие функции в бизнесе, которые сам предприниматель не будет выполнять в силу ряда причин (для предпринимателя есть более важные дела, другие лица проекта сделают это эффективнее и др.). Чтобы лицо могло выполнить необходимые функции, оно должно обладать соответствующими компетенциями, под которыми понимаются знания (наличие образования), умения, навыки, опыт и т. д.

**Раздел 7. Финансовый план.** Цель раздела – рассчитать финансовые показатели проекта (выручка, объем первоначального инвестирования, ежемесячные издержки, прибыль, срок окупаемости и др.), убедить в их реалистичности.

Финансовый раздел включает две условные составляющие: текстовая часть (словесное описание) и табличная часть (таблицы с расчетами). Особенность состоит в том, что очередность расположения частей в разделе не совпадает с очередностью их фактического составления. При разработке раздела сначала составляют табличную часть (поскольку текстовая часть основывается на значениях показателей, которые могут быть рассчитаны только в табличной части).

Текстовая часть, как правило, включает следующие сведения.



1) Объем первоначального финансирования – указывается в рублях или валюте, в которой планируется получить инвестирование. Объем первоначального финансирования состоит из двух частей – собственные и заемные средства.

2) Собственные средства – указывается сумма доступных денег, которую вы планируете вложить в бизнес-проект.

3) Заемные средства. Если собственных средств недостаточно, то указывается сумма средств, которой не хватает для реализации проекта и которую необходимо привлечь в виде заемных средств (банковский кредит, лизинг оборудования, займ у физических или юридических лиц, субсидия, в том числе государственная, грант и др.).

4) Возможные источники финансирования (более подробно описаны в следующем Этапе № 6 Поиск источников финансирования бизнес-плана). Если требуются заемные средства, то важно определить, кто может стать источником таких средств (коммерческий банк, государственные органы, инвесторы, венчурный фонд, лизинговая компания и др.) и на каких условиях (могут ли дать всю сумму, на какой срок, под какой процент, будут ли дополнительные требования). Если доступно несколько вариантов финансирования, то рекомендуется выбрать лучший вариант, основным критерием выбора может быть фактическая стоимость кредита (т. е. сравнивайте реальные расходы, которые вы понесете, а не процентные ставки). Если планируется использовать, например, банковский кредит, то рекомендуется убедиться, что вы подходите под предъявляемые кредитором требования, а также узнать условия кредитования и указать данную информацию в Приложении к бизнес-плану.

5) Срок возврата заемных средств. Указывается время, когда планируется начать возврат заемных средств (т. е. вре-

мя, когда инвесторы начнут получать доход), размер платежей по возврату и срок возврата всей суммы, в том числе с процентами за использование.

6) Уровень прибыльности инвестиций в рассматриваемый проект. Нужно указать величину дохода (в стоимостном выражении, в руб.; относительную, в % от вложенной суммы), которую получит инвестор, вложивший в ваш проект средства.

7) Гарантии по возврату кредита. Если требуются заемные средства, то для повышения эффективности их получения и для снижения расходов на их оплату (т. е. процентов), важно указать, чем вы можете гарантировать возврат данных вам средств. Например, в качестве гарантии часто используются собственное имущество (недвижимое и движимое), поручительство (гарантии) со стороны физических и юридических лиц, а также органов поддержки предпринимательства.

8) Направления использования заемных средств. Указываются конкретные расходы для реализации бизнес-проекта, которые планируется осуществлять за счет заемных средств. Например, покупка помещения для бизнеса, аренда оборудования, покупка программного обеспечения, ремонт помещения, доставка материалов, установка оборудования и т. д.

9) Направления использования собственных средств. Перечисляются основные расходы, которые будут оплачены за счет собственных средств. Например, государственная регистрация в качестве индивидуального предпринимателя или юридического лица, уставный капитал, разработка и создание товара / услуги, зарплата сотрудников, оплата услуг и т. д.

10) Налоговый режим проекта. В России для бизнеса существует основная система налогообложения и 5 специальных налоговых режимов (см. Налоговый кодекс РФ). Если бизнес не подпадает под ограничения использования той или

иной системы, тогда предприниматель сам может выбирать, какой налоговый режим ему использовать. Особенности применения налоговых режимов будут описаны ниже (более подробно в Этапе № 7 Осуществление государственной регистрации субъекта предпринимательства).

11) Срок окупаемости бизнес-проекта. Под сроком окупаемости понимается период времени от начала вложения инвестиций (как собственных, так и заемных) до момента, когда прибыль от бизнеса становятся равны вложенным инвестициям (т. е. время, необходимое чтобы заработать и полностью вернуть вложенные средства). Для расчета срока окупаемости собственных средств необходимо сравнить два значения «Собственные средства» и «Баланс денег на конец периода» (табл. 5.7.1). Тот месяц, когда «Баланс денег на конец периода» превысит по сумме значение «Собственные средства», и покажет окупаемость вложений в бизнес. Аналогично считается для заемных средств.

12) Прогноз объемов продаж товаров / услуг. Необходимо указать объем продаж товаров / услуг в натуральном (например, штук товаров или количество заказов для услуг) и в стоимостном выражении (в руб.) за планируемый период, например, год и т. д.

13) Ожидаемая чистая прибыль. Указывается планируемая величина прибыли (в руб.) за период времени, например, год и т. д.

Табличная часть, как правило, включает следующие сведения.

1) Таблица «План о движении денежных средств» (далее – ПДДС). ПДДС является одной из самых распространенных форм описания и анализа финансового состояния организаций. Он имеет определенный сложившийся вид, но для

целей бизнес-плана рассмотрим его немного в измененном формате (табл. 5.7.1). ПДДС по предварительным данным заполнялся в задании № 4 Финансовая модель (Этап №4), сейчас она требует уточнения после заполнения всех последующих таблиц. Часто ПДДС является самой главной таблицей бизнес-плана, т.к. содержит значение «Чистого денежного потока», т. е. сумму денежных средств, которая осталась в бизнесе по итогам данного периода (без учета предыдущих) и «Баланс денег на конец периода» (т. е. чистая прибыль, которая есть в бизнесе).

Таблица 5.7.1

**План о движении денежных средств**

<b>Денежные потоки проекта</b>	<b>Месяц *</b>			
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>...</b>	<b>12</b>
+ Выручка (табл. 5.7.2)	-	табл. 5.7.2		табл. 5.7.2
– Текущие издержки (табл. 5.7.4)	-	табл. 5.7.4		табл. 5.7.4
– инвестиционные издержки (табл. 5.7.3)	табл. 5.7.3			
+ собственные средства	указать			
+ кредит (заемные средства)	указать			
+ покупка оборудования в лизинг	указать			
<b>Чистый денежный поток</b>	рассчитать	рассчитать		рассчитать
<b>Остаток денег на начало периода</b>	-	рассчитать		рассчитать
<b>Баланс денег на конец периода</b>	рассчитать	рассчитать		рассчитать

\* значение по каждому месяцу будут отличаться, поэтому расчеты для точности необходимо сделать по каждому месяцу первого года (с 0 до 12)

Поскольку таблица ПДДС – самая важная в бизнес-плане, то она приводится в данном разделе самой первой, но чтобы ее заполнить, нам потребуются значения (например, выручка), которые мы можем взять только из других таблиц, которые еще не составляли. Поэтому таблицу ПДДС окончательно заполним и увидим общий результат только после составления других таблиц.

2) Таблица «Выручка от реализации товара / услуги» (далее – Выручка). Поскольку выручку предварительно уже рассчитывали ранее на *этапе № 4 «Составление и анализ финансовой модели проекта»* (см. подэтап «Расчет выручки», табл. 4.3), то здесь необходимы уточнения, если в результате составления предыдущих разделов бизнес-плана изменились значения «Объем продаж в месяц, натур. ед. (шт.)» и / или «Цена реализации» (табл. 5.7.2).

3) Таблица «Инвестиционные издержки». Как уже отмечалось, к инвестиционным издержкам мы будем относить все расходы, которые потребуется понести, чтобы начать осуществлять предпринимательскую деятельность. Поскольку инвестиционные издержки предварительно уже рассчитывали ранее на *этапе № 4 Составление и анализ финансовой модели проекта* (см. подэтап 4.2 «Прогноз инвестиционных издержек», табл. 4.4.1.1), то здесь необходимы корректировки, если в результате составления предыдущих разделов бизнес-плана изменились значения, включающиеся в инвестиционные издержки (табл. 5.7.3).

Таблица 5.7.2

**Выручка от реализации товара / услуги**

Показатель	Месяц по порядку											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
[название 1-го товара/услуги (группы схожих товаров)]												
Объем продаж в <u>месяц</u> , натур. ед. (шт.)												
Цена реализа- ции												
ВЫРУЧКА (объем * цену)												
[название 2-го товара/услуги]												
Объем продаж в <u>месяц</u> , натур. ед. (шт.)												
Цена реализа- ции												
ВЫРУЧКА												
[название 3-го товара / услуги]												
Объем продаж в <u>месяц</u> , натур. ед. (шт.)												
Цена реализа- ции												
ВЫРУЧКА												
Всего ВЫРУЧ- КИ *												

\* эти значения «Всего ВЫРУЧКИ» необходимо перенести в таблицу № 7.26 «План о движении денежных средств», в строку «выручка» соответствующего периода времени

Таблица 5.7.3

**Инвестиционные издержки**

№ п/п	Наименование инвестиционных издержек	Цена за единицу (покупка + доставка), тыс. руб.	Количество единиц	Сумма, тыс. руб.
1	Покупка помещения (производственных, офисных и складских)			
2	Первый арендный платеж за помещение			
3	Расходы на ремонт (строительство) (табл. 5.3.1)			
4	Комплект мебели			
5	Закупка оборудования (табл. 5.3.2)			
6	Монтаж и наладка			
7	Компьютерная техника			
8	Затраты на подбор персонала			
9	Обучение персонала			
10	Гос.регистрация и получение разрешительной документации			
11	Издержки на рекламу (продвижение) в подготовительном периоде (табл. 5.5)			
12	Закупка сырья, материалов (перепродаваемых товаров) для первоначального производства/продажи			
13	[и др.]			
14	Прочие			
15	Непредвиденные			
16	ВСЕГО *			

\* это значение необходимо перенести в таблицу № 5.7.1 «План о движении денежных средств», в строку «Инвестиционные издержки» только в подготовительный период

4) Таблица «Прогноз текущих (ежемесячных) издержек». В отличие от инвестиционных текущие издержки будут воз-

никать каждый производственный цикл. Поскольку текущие (ежемесячные) издержки предварительно уже рассчитывали ранее на *этапе № 4 «Составление и анализ финансовой модели проекта»* (см. подэтап 4.2 – Прогноз текущих / ежемесячных издержек, таблица 4.4.2), то здесь необходимы корректировки, если в результате составления предыдущих разделов бизнес-плана изменились значения, включающиеся в текущие издержки (табл. 5.7.4).

Таблица 5.7.4

**Прогноз текущих (ежемесячных) издержек**

№ п/п	Наименование текущих издержек (оборотных средств)	1 месяц		
		Цена за единицу (покупка+доставка) тыс. руб. <u>в мес.</u>	Количе- ство, шт. за мес.	Сумма, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Издержки на аренду помещения			
2	Ежемесячная сумма платежа по кредиту			
3	Издержки на эксплуатацию помещений			
4	Издержки на заработную плату (табл. 5.3.3)			
5	Уплата страховых взносов (налоги) на зарплату (табл. 5.3.5)			
6	Издержки на закупку сырья или материалов (табл. 5.3.6)			
7	Издержки на транспортировку и хранение сырья, товаров			



Окончание табл. 5.7.4

1	2	3	4	5
8	Издержки на рекламу (продвижение) в текущем периоде (табл. 5.5)			
9	Издержки на уплату налогов с прибыли (дохода)			
10	Издержки на эксплуатацию оборудования			
11	Издержки, связанные с товарными остатками			
12	Издержки, вызванные браком			
13	Издержки на электроэнергию			
14	Издержки на коммунальные платежи			
15	Расходы на Интернет и телефон			
16	Накладные издержки			
18	Прочие			
19	[и др.]			
	ВСЕГО*			

\* это значение необходимо перенести в таблицу № 5.7.1 «План о движении денежных средств», в строку «Текущие издержки» в соответствующий период времени

**Раздел 8. Риски и их учет.** Цель раздела – провести самоанализ для выявления возможных ситуаций, которые будут негативно влиять на бизнес. Наиболее вероятные риски нужно записать в специальную таблицу (табл. 5.8). Важно различать причину возникновения риска и ее отрицательное влияние на бизнес.

Таблица 5.8

**Причины и последствия рисков**

<b>Причина риска</b>	<b>Отрицательное влияние на бизнес</b>

В качестве примеров можно рассмотреть следующие риски<sup>1</sup>:

- низкий потребительский спрос;
- чрезмерно высокая доля заемных средств;
- чрезмерная стоимость заемных средств (переплата не окупается);
- чрезмерная зависимость от какого-либо одного конкретного поставщика, оборудования, покупателя, рынка сырья или рынка сбыта;
- потеря ключевых контрагентов (поставщиков, покупателей);

---

<sup>1</sup> Маслова И. А., Пчеленок Н. В. Методы диагностики вероятности банкротства // Управленческий учет. – 2006. – № 2 – С. 54-60.

- недооценка значения использования современной техники и технологии;
- уход опытных сотрудников;
- вынужденные простои, неритмичная работа;
- невыгодные долгосрочные соглашения;
- недостаточность капитальных вложений (инвестиций)
- повторяющиеся значительные потери и убыточность;
- нехватка оборотных средств (кассовые разрывы, низкая ликвидность);
- увеличение просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- увеличение продолжительности оборота капитала;
- чрезмерный запас сырья и / или готовой продукции и т. д.

**Приложения.** Цель приложений – сообщить дополнительную информацию, которую нецелесообразно размещать в основной части. Главным критерием включения информации в приложения должна являться значимость этой информации для адресата бизнес-плана. То есть, как правило, в приложение помещают всю ту основную информацию, которая подтверждает приведенные вами выводы и значения показателей в разных разделах бизнес-плана. Например, если планируется использовать банковский кредит, то важно в приложении указать подробные условия кредитования. В качестве таких условий могут быть указаны размер кредита, процентная ставка (лучше указать реальную процентную ставку и комиссии), банк, заемщик, валюта кредита, первоначальный взнос, срок кредита, ежемесячный платеж, сумма к возврату, переплата, цели кредита, другие условия (залог, поручительство), срок рассмотрения, возможность досрочного погашения и т. д., а также приложить график платежей.

Результатом этапа № 5 является составленный бизнес-план и на его основе четкое понимание последовательности действий по созданию бизнеса и готовность найти и вложить денежные средства.

### ***Рекомендуемая литература:***

1. «Азбука предпринимателя» для потенциальных и начинающих предпринимателей [Электронный ресурс] : учебное пособие / АО «Корпорация «МСП». М. : АО «Корпорация «МСП», 2016. 140 с. URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury/programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

2. «Бизнес-план» для потенциальных и начинающих предпринимателей [Электронный ресурс] : учебная тетрадь / АО «Корпорация «МСП». М. : АО «Корпорация «МСП», 2016. 28 с. URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury/programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

3. Гремякин, В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов [Текст] / В. А. Гремякин, А. Ю. Богомолов. 3-е изд., доп. и перераб. М. : Ось-89, 2002. 864 с.

4. Как написать бизнес-план самостоятельно [Электронный ресурс] // Бизнес-идея, план, успех. URL: <http://www.bsplans.com.ua/?p=36> (дата обращения: 20.02.2017).

5. Машкова, Н. В. Основы предпринимательской деятельности: бизнес-планирование [Текст] : учеб.-метод. пособие / Н. В. Машкова, А. Д. Монемасов. Екатеринбург : УрФУ, 2011. 59 с.

6. Ожерельев, Е. Что такое бизнес-план? [Электронный ресурс] // Портал Деловая среда. URL: [dasreda.ru](http://dasreda.ru) (дата обращения: 26.02.2017).

7. Рекомендации по составлению резюме бизнес-плана [Электронный ресурс] // Бизнес-планирование : конспект лекций. URL: [http://www.nnre.ru/delovaja\\_literatura/biznes\\_planirovanie\\_konspekt\\_lekcii/index.php](http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/biznes_planirovanie_konspekt_lekcii/index.php) (дата обращения: 25.02.2017).

8. «Основы» по программе «Школа предпринимательства» для действующих предпринимателей [Электронный ресурс] : учебное пособие / АО «Корпорация «МСП». М. : АО «Корпорация «МСП», 2016. 206 с. URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury/programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

## **Этап № 6. Поиск источников финансирования бизнес-плана**

*Сколько денег нужно для реализации бизнес-проекта?* Общая сумма, необходимая для начала и осуществления бизнеса в первое время (до начала и первый год) рассчитывается предварительно в Этапе № 4 Финансовая модель (п. 4.1, табл. 4.4.1.1, значение «Всего» инвестиционных издержек) и детальнее в последующем Этапе № 5 Бизнес-план (раздел 7 «Финансовый план», табл. 5.7.3, значение «Всего» инвестиционных издержек).

С точки зрения величины требуемых денежных средств и временного периода, можно выделить 3 подхода:

- 1) нужна лишь часть денег (методология «Бережливое производство»),
- 2) нужна вся сумма денег, но по частям,
- 3) нужна сразу вся сумма денег.

Рассмотрим подробнее каждый вариант.

1. Нужна лишь часть денег (методология «Бережливое производство»). Накопленный продолжительный опыт неудач создания бизнеса позволил сформулировать абсолютно новый методологический подход, который получил название «Бережливый стартап». Такой подход к созданию компаний, разработке и выведению на рынок новых товаров и услуг основывается на использовании методики гибкой разработки продукта, его тестировании, итеративном (выполнение работ параллельно с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов работы) выпуске продуктов для сокращения цикла разработки, отслеживании результата и налаживании об-

ратной связи с покупателями<sup>1</sup>. Поскольку для начала бизнеса нужна, например, не вся продуктовая линейка товара, а только минимальный жизнеспособный продукт, то на начальном этапе необходима лишь часть всех требуемых для проекта денег.

2. Нужна вся сумма денег, но по частям. Большинство всех инвестиционных издержек (табл. 5.7.3), необходимых для начала функционирования бизнеса, к счастью, требуются не одновременно, а в отдельные периоды времени. Поэтому если сумма инвестиционных издержек (табл. 5.7.3) после расчетов оказалась непосильной, то можно ее попробовать оптимизировать. Например, из инвестиционных издержек исключить расходы, которые могут быть осуществлены не до начала деятельности, а когда доход превысит расходы. Только отказ от таких второстепенных инвестиционных издержек не должен привести к существенному сокращению прогнозируемого объема будущих продаж и снижению цены реализации (в противном случае необходимо пересчитать выручку и прибыль). То есть в результате такой оптимизации в инвестиционных издержках должны остаться только расходы первостепенной необходимости, а их сумма должна сократиться.

3. Нужна сразу вся сумма денег. К сожалению, не всегда можно существенно сократить издержки. Кроме того, если эти расходы нельзя распределить в разные временные периоды, то есть требуются они одновременно, то потребуются вся сумма денег сразу.

---

<sup>1</sup> Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 253 с.

## ***Где взять деньги для финансирования бизнес-проекта?***

Существует два принципиально разных источника финансирования бизнес-проекта: собственные средства, заемные средства.

I. Собственные средства. В этом случае источником финансирования бизнеса становятся ваши личные средства. В некоторых случаях личными средствами также будут считаться средства родственников, знакомых и т. д., главное условие – бесплатность этих средств (т. е. не нужно будет платить проценты владельцу денег). Но даже эффективность вложения собственных средств всегда нужно оценивать, например, сравнив ожидаемую доходность от бизнеса и доходность, которую можно получить, разместив средства в банковский депозит. И конечно, всегда надо помнить, что бизнес нельзя считать успешным, если он не может вернуть вложенные средства (а лучше, с процентами не ниже банковского депозита).

II. Заемные средства. Под заемными средствами мы будем понимать деньги и другое имущество, полезное для создания и развития бизнеса, которое нам не принадлежит и будет доступно, как правило, на условиях возвратности, срочности, платности и др. Возвратность предполагает, что денежные средства нужно будет вернуть собственнику (например, взяв банковский кредит, нужно будет вернуть суммы самого кредита). Срочность означает, что вернуть средства нужно до установленного собственником времени (например, банковский кредит на 3 года). Платность обязывает заплатить собственнику средств (например, про-



цент от переданной суммы), чтобы компенсировать его упущенную выгоду от неиспользования средств.

Для начала поиска денежных средств необходимо определить исходные условия.

1. Имеются ли собственные средства для реализации проекта?

2. Если да, то какую сумму собственных средств можно направить на реализацию проекта?

3. Достаточно ли только собственных средств?

4. Если нет, то сколько потребуется заемных средств?

5. Сколько должно быть собственных средств, чтобы можно было получить заемные средства, в том числе как можно дешевле?

В зависимости от ответов на данные вопросы нужно рассмотреть разные варианты источников финансирования. Если собственных средств не хватает, то источником финансовых ресурсов являются заемные средства. Наиболее распространенными для финансирования создания бизнеса являются следующие виды заемных средств.

А. Гранты и субсидии от фондов поддержки предпринимательства (институты развития предпринимательства) – разнообразные фонды, откуда средства может получить начинающий или действующий предприниматель на различных условиях. Условия предоставления средств часто зависят от их собственника (или создателя фонда). Фонды (институты развития) могут быть как государственные, так и частные. Существуют различные государственные фонды: федеральные (например, Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства (сокращенно «Корпорация МСП»), государствен-

ная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», Агентство Стратегических инициатив (АСИ), Федеральное агентство по делам молодежи, фонд «Сколково» и др.), региональные и муниципальные. Например, в Свердловской области функционирует «Свердловский областной фонд поддержки малого предпринимательства» (сайт: <http://sofp.ru>), который может выступить источником средств в рамках нескольких конкурсов и программ. Для удобства поиска государственной поддержки, в том числе финансовой, лучше можно воспользоваться основным институтом развития бизнеса «Корпорация МСП», вкладка «Финансовая поддержка» (см. <http://corpmosp.ru/finansovaya-podderzhka>), где представлена и федеральная и региональная помощь. Источником финансирования могут быть и другие институты развития, например, ОАО «Российская венчурная компания», Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Российская ассоциация венчурного инвестирования и др. Часто условием получения средств является наличие бизнес-плана (подготовленного в соответствии с конкретными требованиями фонда) и / или наличие гарантийного обеспечения. Кроме получения денежных средств фонды (институты развития) могут оказывать следующие важные услуги:

- предоставить обеспечение для банка, чтобы вам дали кредит;
- отложить уплату процентов по кредиту;
- получить кредит по ставке рефинансирования;
- сформировать кредитную историю до обращения в банк («Микрофинансирование») и др.

Б. Банковский кредит. Банк будет предоставлять средства на ограниченное время с обязательным возвратом и с уплатой процентов, часто с залогом.

Особое внимание при выборе источника финансирования стоит уделить государственному «Российскому Банку поддержки малого и среднего предпринимательства» (АО «МСП Банк») (см. <http://www.mspbank.ru>). МСП Банк предоставляет финансовую поддержку от государства через банки-партнеры (коммерческие банки России), расположенные во всех регионах.

При выборе кредита важно сравнить следующие условия: размер кредита, процентная ставка (лучше указать реальную процентную ставку и комиссии), банк, заемщик, валюта кредита, первоначальный взнос, срок кредита, ежемесячный платеж, сумма к возврату, переплата, цели кредита, другие условия (залог, поручительство), срок рассмотрения, возможность досрочного погашения, график платежей и т. д.

В. Лизинг – операция, когда предприниматель приобретает дорогое имущество (как правило, оборудование) и/или расплачивается за него по частям (аренда с последующим выкупом). В качестве преимуществ лизинга в сравнении с кредитом выделяют<sup>1</sup>:

- не нужен залог (объект лизинга сам является залогом);
- оплата лизинга полностью переносится на себестоимость (т. е. снижает налогооблагаемую базу);
- налог на имущество с объекта лизинга не выплачивается, пока объект полностью не перешел в собственность;

---

<sup>1</sup> Организационный справочник : информационно-справочное пособие. – Иркутск, 2010. – 153 с.

–можно применять право ускоренной амортизации объекта лизинга;

–страховку объекта может платить лизингодатель;

–по истечении срока лизингополучатель обладает правом либо вернуть, либо оставить объект себе;

– ставка лизинга в течение срока договора не меняется.

Недостатки лизинга ограничивают его распространённость:

–платить за лизинг нужно каждый месяц;

–распространены дополнительные комиссии;

–проценты по лизину, как правило, выше, чем проценты по кредиту с залогом (если он есть);

–большая финансовая зависимость от лизингодателя;

–лизинг предоставляется по ограниченному количеству объектов (автотранспорт, пищевое, торговое и другое распространённое оборудование).

Г. Инвестиции (деньги от инвестора). Инвестор – лицо или организация (в том числе государственная или с гос. участием), совершающее вложения капитала (инвестиции), связанные с риском. Наибольшее распространения сейчас приобретают инвестиции венчурных фондов в инновационное предпринимательство, например, Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ), созданный с участием бюджетного финансирования, предоставляет инвестиции технологическим компаниям (стартапам) преимущественно в сфере интернет на ранних этапах развития, проводит акселерационные программы ([www.iidf.ru](http://www.iidf.ru)).

Два основных источника финансирования из 4: получение денег от инвестора и гранты от государства не возможно получить не презентовав свой бизнес-проект. По-

этому Этап 6 Поиск источников финансирования бизнес-плана часто включает и разработку презентации:

**Задание № 6 – Презентация бизнес-проекта.** Задание состоит из двух подэтапов:

1. Подготовка презентации проекта. Далее описываются блоки (слайды) презентации, которые позволяют более полно представить проект<sup>1</sup>. Более удобная для заполнения форма Задания 6 приводится в Практикуме<sup>2</sup> и ВКонтакте [vk.com/shagivbiznese](https://vk.com/shagivbiznese). Можно менять последовательность или даже отказываться от тех или иных пунктов. Можно сделать не один, а несколько слайдов на один блок; используйте схемы, образы. Можно менять дизайн (главное лаконичность и наглядность).

Блок 1: Название проекта (подробнее в табл. 7.8 Критерии оценки названия, Этап № 7, пп. 1.5.2 Фирменное наименование). Краткое описание проекта (составляется на основе п. «Уникальная ценность предложения», табл. 2, Этап № 2 Составление бизнес-модели).

Блок 2: представление себя и команды: приветствие, представление выступающего, опыт работы, достижения, реализованные проекты (бренды) (составляется на основе раздела 6 Бизнес-плана, Этап 5).

Блок 3: обоснование востребованности проекта: факт + проблема + решение (составляется на основе Заданий №№ 3.1-3.3 и бизнес-плана).

Блок 4: о проекте: название, краткое описание, скриншоты сайта, группы (на основе Задания № 3.3), фото прототипа и т. п. (если есть), демонстрация продукта (если есть).

---

<sup>1</sup> Разработана на основе материалов ФРИИ ([www.iidf.ru](http://www.iidf.ru))

<sup>2</sup> Глухих П. Л. Основы предпринимательства [Текст] : практикум / П. Л. Глухих ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2018. – 112 с.

Блок 5: о рынке: тенденции на рынке, объем рынка, география проекта, клиент/пользователь, аналоги, конкуренты, их особенности, ваши преимущества (приводится статистика, аналитика с указанием источников) (составляется на основе раздела 4 Описание рынка, Этап 5).

Блок 6: о продукте: стратегия разработки, что уже разработано? краткое описание технологии (как это работает?) (составляется на основе раздела 2 Описание товара (услуги), Этап 5).

Блок 7: о бизнес-модели: опишите: что, кому и как вы будете продавать? (для наглядности лучше использовать схемы) (составляется на основе табл. 2, Этап № 2 Составление бизнес-модели).

Блок 8: о маркетинге, продажах: стратегия маркетинга, как планируете выходить на рынок? сколько стоит? стратегия продаж, партнеры, клиенты; как расширять число клиентов? что уже сделано? прогноз по выручке на ближайшие несколько лет (составляется на основе раздела 5 План маркетинга, Этап 5).

Блок 9: прогноз выручки (в виде графика или таблицы). На основании аналогичной табл. 5.3 бизнес-плана (Этап 5).

Блок 10: инвестиционные расходы (в виде списка с суммами или таблицы). На основании аналогичной табл. 5.7.3 бизнес-плана (Этап 5).

Блок 11: текущие расходы (в виде списка с суммами или таблицы). На основании аналогичной табл. 5.7.4 бизнес-плана (Этап 5).

Блок 12: план движения денежных средств (в виде графика или таблицы). На основании аналогичной табл.

### 5.7.1 бизнес-плана (Этап 5).

Блок 13: о конкурентном преимуществе, то, что делает ваш проект уникальным, идущим на шаг впереди остальных (на основе соответствующего пункта резюме бизнес-плана, Этап 5).

Блок 14: о команде: основные люди, фото, роли в команде (например, генерирование идей, определение бизнес-целей, привлечение средств, приобретение ресурсов и оборудования, исследование рынка, определение формы предприятия, найм персонала, реализация проекта и т. д.), достижения (бренды + логотипы), кто наставник, куратор, ментор (если есть). Составляется на основе раздела 6 Бизнес-плана, Этап 5.

Блок 15: заключение: контакты (Email, сайт, телефон, имя, название/лого проекта и др.), предложение/просьба проекта.

2. Публичная защита проекта с презентацией. Главное при подготовке и самом выступлении четко понимать главную цель презентации (например, победить в конкурсе, привлечь инвестиции, найти партнеров, сделать продажу, найти сотрудников, формировать персональный бренд и др.). Структура выступления включает в себя: 1) вступление (нужно ответить на вопрос «что делает наш проект и зачем?»); 2) основная часть (нужно ответить на вопросы «для кого?», «как делаем?», «что уже сделано?», «кто мы?» и др.); 3) заключение (нужно ответить на вопросы «что мы хотим от аудитории?» и «как нас найти?»).

Данный второй подэтап - публичная защита проекта с презентацией хорошо себя зарекомендовало для проведения открытого занятия «Защита бизнес-проектов», когда

обучающимися выполнены основные предшествующие этапы (выбрана бизнес-идея, сделано исследование рынка, сделаны расчеты и/или составлен бизнес-план) они легко подготовят презентацию своего проекта и охотно выступят с ней (мотивирует состязательный аспект) даже перед специально приглашенной комиссией (можно пригласить проверяющих, руководство образовательной организации, преподавателей, других обучающихся, в том числе тех кому еще предстоит изучить данный предмет (мотивация) и/или тех кто изучал ранее (рады будет выступить в роли экспертов), родителей и т.д.), что может быть логичным завершением их обучения в рамках дисциплины или началом большого предпринимательского пути. Пример конспекта открытого занятия «Защита бизнес-проектов» приводится в Приложении 1.

Результатом этапа № 6 является составленная презентация бизнес-проекта, а также проведенная публичная защита проекта в учебных условиях, что даст обучающимся понимание источников финансирования и способов его привлечения через презентацию проекта и позволит определиться в необходимости и готовности к следующему реальному шагу – регистрации бизнеса.

### ***Рекомендуемая литература:***

1. Модуль 2 Финансовая поддержка [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).



2. Модуль 3 Консультационная поддержка [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

3. Модуль 4 Имущественная поддержка [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

4. Модуль 5 Инновационно-производственная поддержка [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

5. Модуль 9 Участие в государственных закупках [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

## **Этап № 7. Осуществление государственной регистрации субъекта предпринимательства**

После разработки бизнес-плана и нахождения источников финансирования одним из следующих этапов становится государственная регистрация в виде индивидуально-го предпринимателя или юридического лица. Последовательность действий при регистрации можно представить в виде следующих подэтапов.

### ***1. Подготовка необходимых сведений:***

***1.1. Выбор вида экономической деятельности.*** Выбрать вид экономической деятельности нужно на основе специального информационного документа – «Общероссийского классификатора видов экономической деятельности» (ОКВЭД) (Приказ Ростехрегулирования от 31.01.2014 № 14-ст и последующие редакции). Из ОКВЭД нужно выбрать коды тех видов деятельности, которыми планируется заниматься (список ОКВЭДов надежнее смотреть на сайте КонсультантПлюс в разделе «Справочная информация: Классификаторы, применяемые в РФ для целей налогообложения» [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_62771/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_62771/)). Выбрать ОКВЭД можно самостоятельно или воспользоваться услугами специалиста (например, Фонда поддержки предпринимательства в вашем муниципалитете или регионе).

Если неправильно указать коды ОКВЭД, то можно попасть под штраф. Например, вы собираетесь выращивать и продавать помидоры, но в кодах ОКВЭД укажете только сельское хозяйство, а розничную продажу – нет. Значит, выращивать и сдавать на реализацию продукцию вы смо-

жете, а вот открыть собственную точку по продаже своей продукции – нет. Также от ОКВЭДов может зависеть выбор системы налогообложения (некоторые виды деятельности подходят под упрощенные режимы)<sup>1</sup>. Коды указываются в заявлении (не менее чем 4 цифры), подаваемому в налоговую при регистрации. Первым нужно ставить код основной деятельности (определяет расчёт тарифа Фонда социального страхования (ФСС) и установит относится ли Ваш бизнес к льготным видам деятельности (актуально в том случае, если Вы являетесь работодателем)). Если не знаете, какой деятельностью планируете заниматься, то лучше включить с запасом (желательно не более 30 – взносы в ФСС на работников определяются по самому «травмоопасному» и несколько кодов требуют лицензирования), т.к. внесение изменений после регистрации потребует денег и времени как новая регистрация (хотя наказаний за осуществление не указанной деятельности на данный момент нет).

**1.2. Решение о необходимости филиалов и представительств.** Филиалы и представительства не имеют статуса юридического лица, они создаются по решению предпринимателя. Но поскольку от их наличия не позволяет выбрать упрощенные налоговые режимы (т.е. меньше и легче платить налоги), а также их необходимо указать в учредительных документах юридического лица (п. 3 ст. 55 ГК РФ), то нужно в самом начале определиться, необходимы ли вашему бизнесу филиалы и представительства.

---

<sup>1</sup> Путеводитель начинающего предпринимателя [Электронный ресурс] : методическое пособие. – Ростов-на-Дону, 2013. – Вып. 6. – 93 с. – URL: <https://rcsme.ru/ru/library/show/8748> (дата обращения: 22.11.2017).

**1.3. Выбор режима налогообложения.** На сегодняшний день в РФ существуют общий и специальные (упрощенные) режимы налогообложения.

**1.3.1. Общая система налогообложения (ОСН).** Общий режим налогообложения (НК РФ) предполагает уплаты всех основных налогов, определенных налоговым законодательством:

–или Налог на прибыль организации – обычная ставка 20% для юридического лица (подробнее в п. 1.4) или НДС в размере 13% (можно применить профессиональные налоговые вычеты и платить фактически не с доходов, а с прибыли<sup>1</sup>) для ИП (т. е. в обоих случаях больше, чем по упрощенным режимам);

–Налог на имущество по ставке 2,2%;

–Налог на добавленную стоимость (НДС) и др.

ОСН назначается всем по умолчанию, т.е. ее используют те, кто по условиям не подходит под упрощенные режимы (как правило, средний и крупный бизнес) или не разобрался, что можно платить меньше налогов. При определении режима налогообложения важно понимать основные достоинства и недостатки ОСН в сравнении со специальными режимами (табл. 7.1).

Если для конкретного бизнеса неприменимы достоинства ОСН, то во многих случаях нужно узнать, можно ли применять упрощенные системы налогообложения, в том числе самую простую, разрешенную для данного бизнеса.

---

<sup>1</sup> Янковский Р. М. Закон стартапа. – М. : Стартап, 2017. – 196 с. – С. 88

Таблица 7.1

**Основные достоинства и недостатки ОСН<sup>1</sup>**

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– можно применять ОСН вне зависимости от вида деятельности, вида реализуемых товаров, работ, услуг, величины выручки, стоимости имущества и др. показателей;</li> <li>– право на освобождение от уплаты НДС при соблюдении критериев, установленных гл. 21 НК РФ;</li> <li>– нет ограничений по созданию филиалов, представительств и других обособленных подразделений;</li> <li>– т.к. вы используете НДС, то фирмам-покупателям вашей продукции, удобнее с вами работать и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– большие налоговые отчисления (повышающие себестоимость продукции и уменьшающие прибыль);</li> <li>– повышенные расходы на ведение учета (сложно без бухгалтера);</li> <li>– большой объем налоговой отчетности (обязанность вести налоговый учет) и др.</li> </ul>

**Преимущества упрощенных режимов<sup>2</sup>:**

–освобождение от целого ряда налогов и сборов:

- или Налог на прибыль организации или НДФЛ для ИП;

- НДС (за исключением НДС при ввозе товаров и по операциям в рамках договора простого товарищества);

- или Налог на имущество организаций или Налог на имущество физических лиц – в отношении имущества, которое используется для предпринимательской деятельности (за некоторыми исключениями).

–возможное снижение себестоимости продукции, работ, услуг за счет отсутствия некоторых налогов;

–можно применять в добровольном порядке;

<sup>1</sup> Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы : справочник. – Иркутск, 2010. – 55 с.

<sup>2</sup> Там же.

–наименьший объем налоговой отчетности и низкие затраты на составление налоговой отчетности;

–индивидуальные предприниматели (в отличие от юридических лиц) не обязаны вести бухгалтерский учет (ст. 346.24 НК РФ, п. 1 ч. 2 ст. 6 Закона N 402-ФЗ, Письма Минфина России от 17.07.2013 N 03-11-11/27954, от 28.06.2013 N 03-11-11/24653, от 28.02.2013 N 03-11-11/87, от 05.09.2012 N 03-11-11/267, от 08.08.2012 N 03-11-11/233, от 26.07.2012 N 03-11-11/221);

–налоговый учет ведется в упрощенном порядке;

–сокращенный объем статистической отчетности для малых предприятий;

–налоговые каникулы для некоторых упрощенных режимов и др.

Недостатки упрощенных налоговых режимов:

–отсутствие права добровольно уплачивать НДС (возможная потеря поставщиков, которым удобнее работать с НДС);

–повышенные расходы в случае дублированного бухгалтерского учета по нескольким режимам и др.

Обязательства, которые остаются даже при выборе упрощенных режимов:

–платить другие налоги (НДФЛ работников, транспортный, земельный и прочие);

–платить страховые взносы за себя и работников в государственные социальные фонды;

–осуществлять кассовые операции по правилам;

–предоставлять статистическую отчетность;

—необходимость отслеживать все налоговые нововведения (новый налог автоматически будет обязательным, если не будет сделано исключение);

—по каждому виду деятельности налоги надо рассчитывать отдельно.

Подробнее об ОСН, с последними изменениями лучше знакомиться на официальном сайте налоговой службы (для ИП: [https://www.nalog.ru/create\\_business/ip/in\\_progress/taxation\\_type\\_choice/](https://www.nalog.ru/create_business/ip/in_progress/taxation_type_choice/) для организации: [https://www.nalog.ru/create\\_business/ul/in\\_progress/taxation\\_type\\_choice/](https://www.nalog.ru/create_business/ul/in_progress/taxation_type_choice/)).

**1.3.2. Упрощенная система налогообложения на основе патента (ПСН).** ПСН (гл. 26.5 НК РФ) в большинстве случаев самый простой и дешевый вариант. Он предполагает уплату стоимости патента государству за разрешение заниматься конкретным видом предпринимательской деятельности, вместо уплаты множества налогов при общей системе. Годовая стоимость патента равняется потенциально возможному годовому доходу (устанавливается соответствующим законом региона<sup>1</sup>) умноженному на 6% (налоговая ставка). Но ПСН имеет множество ограничений и подходит при выполнении всех следующих условий:

а) только для ИП (не для юридических лиц) (подробнее о выборе форм бизнеса см. п. 1.4.2);

б) в вашем регионе должен быть принят соответствующий региональный закон, определяющий патентную систему налогообложения;

в) до 15 человек наемных работников;

---

<sup>1</sup> Сведения о принятых субъектами Российской Федерации законодательных актах о «налоговых каникулах» на 2017 год по состоянию на 01.03.2017 [Электронный ресурс] // Министерство финансов Российской Федерации. — URL: [https://www.minfin.ru/ru/document/?id\\_4=117728](https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=117728) (дата обращения: 22.11.2017).

г) доход от реализации более 60 млн. рублей в год;  
д) у вашего бизнеса не должно быть филиалов и представительств;

е) применяется по ограниченному перечню видов деятельности (ст. 346.43 НК РФ):

1) ремонт и пошив швейных, меховых и кожаных изделий, головных уборов и изделий из текстильной галантереи, ремонт, пошив и вязание трикотажных изделий;

2) ремонт, чистка, окраска и пошив обуви;

3) парикмахерские и косметические услуги;

4) химическая чистка, крашение и услуги прачечных;

5) изготовление и ремонт металлической галантереи, ключей, номерных знаков, указателей улиц;

6) ремонт и техническое обслуживание бытовой радиоэлектронной аппаратуры, бытовых машин и бытовых приборов, часов, ремонт и изготовление металлоизделий;

7) ремонт мебели;

8) услуги фотоателье, фото- и кинолабораторий;

9) техническое обслуживание и ремонт автотранспортных и мототранспортных средств, машин и оборудования;

10) оказание автотранспортных услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом;

11) оказание автотранспортных услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом;

12) ремонт жилья и других построек;

13) услуги по производству монтажных, электромонтажных, санитарно-технических и сварочных работ;

14) услуги по остеклению балконов и лоджий, нарезке стекла и зеркал, художественной обработке стекла;



15) услуги по обучению населения на курсах и по репетиторству;

16) услуги по присмотру и уходу за детьми и больными;

17) услуги по приему стеклопосуды и вторичного сырья, за исключением металлолома;

18) ветеринарные услуги;

19) сдача в аренду (наем) жилых и нежилых помещений, дач, земельных участков, принадлежащих индивидуальному предпринимателю на праве собственности;

20) изготовление изделий народных художественных промыслов;

21) прочие услуги производственного характера (услуги по переработке сельскохозяйственных продуктов и даров леса, в том числе по помолу зерна, обдирке круп, переработке маслосемян, изготовлению и копчению колбас, переработке картофеля, переработке давальческой мытой шерсти на трикотажную пряжу, выделке шкур животных, расчесу шерсти, стрижке домашних животных, ремонту и изготовлению бондарной посуды и гончарных изделий, защите садов, огородов и зеленых насаждений от вредителей и болезней; изготовление валяной обуви; изготовление сельскохозяйственного инвентаря из материала заказчика; граверные работы по металлу, стеклу, фарфору, дереву, керамике; изготовление и ремонт деревянных лодок; ремонт игрушек; ремонт туристского снаряжения и инвентаря; услуги по вспашке огородов и распиловке дров; услуги по ремонту и изготовлению очковой оптики; изготовление и печатание визитных карточек и пригласовых билетов на семейные торжества; переплетные, брошюровочные, окантовочные, картонажные работы; зарядка газовых

баллончиков для сифонов, замена элементов питания в электронных часах и других приборах);

22) производство и реставрация ковров и ковровых изделий;

23) ремонт ювелирных изделий, бижутерии;

24) чеканка и гравировка ювелирных изделий;

25) монофоническая и стереофоническая запись речи, пения, инструментального исполнения заказчика на магнитную ленту, компакт-диск, перезапись музыкальных и литературных произведений на магнитную ленту, компакт-диск;

26) услуги по уборке жилых помещений и ведению домашнего хозяйства;

27) услуги по оформлению интерьера жилого помещения и услуги художественного оформления;

28) проведение занятий по физической культуре и спорту;

29) услуги носильщиков на железнодорожных вокзалах, автовокзалах, аэровокзалах, в аэропортах, морских, речных портах;

30) услуги платных туалетов;

31) услуги поваров по изготовлению блюд на дому;

32) оказание услуг по перевозке пассажиров водным транспортом;

33) оказание услуг по перевозке грузов водным транспортом;

34) услуги, связанные со сбытом сельскохозяйственной продукции (хранение, сортировка, сушка, мойка, расфасовка, упаковка и транспортировка);

35) услуги, связанные с обслуживанием сельскохозяйственного производства (механизированные, агрохимические, мелиоративные, транспортные работы);

36) услуги по зеленому хозяйству и декоративному цветоводству;

37) ведение охотничьего хозяйства и осуществление охоты;

38) занятие медицинской деятельностью или фармацевтической деятельностью лицом, имеющим лицензию на указанные виды деятельности;

39) осуществление частной детективной деятельности лицом, имеющим лицензию;

40) услуги по прокату;

41) экскурсионные услуги;

42) обрядовые услуги;

43) ритуальные услуги;

44) услуги уличных патрулей, охранников, сторожей и вахтеров;

45) розничная торговля, осуществляемая через объекты стационарной торговой сети с площадью торгового зала не более 50 квадратных метров по каждому объекту организации торговли;

46) розничная торговля, осуществляемая через объекты стационарной торговой сети, не имеющие торговых залов, а также через объекты нестационарной торговой сети;

47) услуги общественного питания, оказываемые через объекты организации общественного питания с площадью зала обслуживания посетителей не более 50 квадратных метров по каждому объекту организации общественного питания;

48) услуги общественного питания, оказываемые через объекты организации общественного питания, не имеющие зала обслуживания посетителей;

49) оказание услуг по забою, транспортировке, перегонке, выпасу скота;

50) производство кожи и изделий из кожи;

51) сбор и заготовка пищевых лесных ресурсов, недревесных лесных ресурсов и лекарственных растений;

52) сушка, переработка и консервирование фруктов и овощей;

53) производство молочной продукции;

54) производство плодово-ягодных посадочных материалов, выращивание рассады овощных культур и семян трав;

55) производство хлебобулочных и мучных кондитерских изделий;

56) товарное и спортивное рыболовство и рыбоводство;

57) лесоводство и прочая лесохозяйственная деятельность;

58) деятельность по письменному и устному переводу;

59) деятельность по уходу за престарелыми и инвалидами;

60) сбор, обработка и утилизация отходов, а также обработка вторичного сырья;

61) резка, обработка и отделка камня для памятников;

62) оказание услуг (выполнение работ) по разработке программ для ЭВМ и баз данных (программных средств и информационных продуктов вычислительной техники), их адаптации и модификации;

63) ремонт компьютеров и коммуникационного оборудования.

Достоинства и недостатки ПСН представлены в табл. 7.2.

Таблица 7.2

**Основные достоинства и недостатки ПСН**

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– меньшая сумма налога (оплата стоимости патента заменяет основные налоги (см. п. 1.3.1) и другие упрощенные системы);</li> <li>– проще бухгалтерский учет (не нужно вести и предоставлять бухгалтерскую отчетность);</li> <li>– проще налоговый учет (не нужна налоговая декларация);</li> <li>– легкий переход на ПСН;</li> <li>– можно воспользоваться «налоговыми каникулами» (если соответствует условиям) и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– есть ограничения по использованию (см. выше);</li> <li>– сумму патента нужно выплатить до начала деятельности;</li> <li>– действует только на территории выданного региона<sup>1</sup> и др.</li> </ul>

Большим преимуществом ПСН является наличие по данному режиму (и еще только для упрощенной системы налогообложения) так называемых «налоговых каникул» (продлятся шесть лет: с 01.01.2015 по 31.12.2020), т.е. когда регион устанавливает налоговую ставку в размере 0% на первые 2 года ИП при следующих условиях:

–Ваш регион установил ставку 0% (например, Закон Свердловской области от 21 ноября 2012 года № 87-ОЗ «О введении в действие патентной системы налогообложения на территории Свердловской области и установлении

<sup>1</sup> см. [https://www.26-2.ru/files/e001/01-2017/Svedeniya\\_o\\_prinyatykh\\_subektami\\_RF\\_zak.aktakh\\_o\\_nalogovykh\\_kanikulakh\\_na\\_01.07.2017.docx](https://www.26-2.ru/files/e001/01-2017/Svedeniya_o_prinyatykh_subektami_RF_zak.aktakh_o_nalogovykh_kanikulakh_na_01.07.2017.docx)

налоговой ставки при ее применении для отдельных категорий налогоплательщиков», в последней редакции);

–Вы впервые зарегистрировались как ИП после вступления в силу регионального закона;

–применяете ПСН с момента регистрации;

–осуществляете один или несколько видов деятельности, которые согласно региональному закону подпадают под налоговые каникулы (см. закон своего региона).

Подробнее о ПСН, с последними изменениями лучше знакомиться на официальном сайте налоговой службы (для ИП: [https://www.nalog.ru/create\\_business/ip/in\\_progress/usn\\_patent/](https://www.nalog.ru/create_business/ip/in_progress/usn_patent/)).

### ***1.3.3. Единый налог на вмененный доход (ЕНВД).***

Особенность этого налогового режима (гл. 26.3 НК РФ) состоит в том, что его величина определяется на основе понятия «вмененный доход» – потенциально возможный доход, рассчитываемый с учетом совокупности условий. То есть государство ожидает, что вы, занимаясь конкретным видом деятельности, заработаете соответствующее количество денег. ЕНВД имеет существенные ограничения и подходит при выполнении всех следующих условий:

а) действует только в регионах, где принят соответствующий закон;

б) не для тех, кто действует в рамках договора простого товарищества (совместной деятельности);

в) до 100 работников;

г) в числе создателей (учредителей) вашего бизнеса не больше 25 % других компаний (юридических лиц);

д) не для тех, кто применяет патент;

е) у вашего бизнеса не должно быть филиалов и представительств;

ж) предназначен для ограниченного перечня видов деятельности (гл. 26.3 НК РФ), а также в случае если местными властями по ним не установлен торговый сбор (гл. 33 НК РФ):

- оказание бытовых услуг;
- оказание ветеринарных услуг;
- оказание услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств;
- оказание услуг по предоставлению во временное владение (в пользование) мест для стоянки автотранспортных средств, а также по хранению автотранспортных средств на платных стоянках;
- оказание автотранспортных услуг по перевозке грузов;
- оказание автотранспортных услуг по перевозке пассажиров;
- розничная торговля, осуществляемая через объекты;
- стационарной торговой сети, имеющие торговые залы;
- розничная торговля, осуществляемая через объекты стационарной торговой сети, не имеющие торговых залов, а также через объекты нестационарной торговой сети, площадь торгового места в которых не превышает 5 квадратных метров;
- розничная торговля, осуществляемая через объекты стационарной торговой сети, не имеющие торговых залов, а также через объекты нестационарной торговой сети, площадь торгового места в которых превышает 5 квадратных метров;
- развозная и разносная розничная торговля;

–реализация товаров с использованием торговых автоматов;

–оказание услуг общественного питания через объект организации общественного питания, имеющий зал обслуживания посетителей;

–оказание услуг общественного питания через объект организации общественного питания, не имеющий зала обслуживания посетителей;

–распространение наружной рекламы с использованием рекламных конструкций (за исключением рекламных конструкций с автоматической сменой изображения и электронных табло);

–распространение наружной рекламы с использованием рекламных конструкций с автоматической сменой изображения;

–распространение наружной рекламы с использованием электронных табло;

–размещение рекламы с использованием внешних и внутренних поверхностей транспортных средств;

–оказание услуг по временному размещению и проживанию;

–оказание услуг по передаче во временное владение и (или) в пользование торговых мест, расположенных в объектах стационарной торговой сети, не имеющих торговых залов, объектов нестационарной торговой сети, а также объектов организации общественного питания, не имеющих залов обслуживания посетителей, если площадь каждого из них не превышает 5 квадратных метров;



–оказание услуг по передаче во временное владение и (или) в пользование земельных участков для размещения объектов стационарной и нестационарной торговой сети, а также объектов организации общественного питания, если площадь земельного участка не превышает 10 квадратных метров.

При выборе ЕНВД важно понимать его основные достоинства и недостатки в сравнении с другими упрощенными режимами налогообложения<sup>1,2,3</sup> (табл. 7.3).

Для расчета налога по ЕНВД используется формула 6.

$$ЕНВД = ФП \times БД \times K1 \times K2 \times KM \times СН, \quad (6)$$

где *ФП* – физический показатель (для каждого вида деятельности он свой);

*БД* – базовая доходность, взятая на единицу физического показателя из ст. 346.29 НК РФ;

*K1* – это устанавливаемый Минэкономразвития на каждый календарный год коэффициент-дефлятор, учитывающий темпы инфляции за предыдущий год. В 2018 г.  $K1 = 1,868$ .

---

<sup>1</sup> Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы : справочник. – Иркутск, 2010. – 55 с.

<sup>2</sup> Выбор системы налогообложения малыми и средними предприятиями [Электронный ресурс] // Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства. – URL: [http://corpmsp.ru/malomu\\_i\\_srednemu\\_biznesu/pravovaya-podderzhka/cases/](http://corpmsp.ru/malomu_i_srednemu_biznesu/pravovaya-podderzhka/cases/) (дата обращения: 22.11.2017).

<sup>3</sup> Юридические аспекты предпринимательства и система налогообложения. Модуль № 6. [Электронный ресурс] // АО «Корпорация «МСП». – URL: <http://corpmsp.ru/programmy-obucheniya-korporatsii-msp/> (дата обращения: 20.11.2017).

Таблица 7.3

**Основные достоинства и недостатки ЕНВД**

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– меньшая и предсказуемая (рассчитывается заранее) сумма налога (оплата стоимости патента заменяет основные налоги (см. п. 1.3.1) и другие упрощенные системы);</li> <li>– отсутствуют ограничения по максимальному доходу;</li> <li>– право уменьшить сумму налога на сумму взносов (платежей), указанных в п. 2 ст. 346.32 НК РФ;</li> <li>– легче и дешевле отчетность (не нужно вести налоговый учет фактических доходов и расходов, не нужно сдавать декларации по НДС и налогу на прибыль и оформлять счета-фактуры и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– есть ограничения по использованию (см. выше);</li> <li>– свои особенности ЕНВД могут быть в каждом муниципалитете;</li> <li>– при маленьком доходе и/или его уменьшении сумма налога остается одинаковой;</li> <li>– нужно вести и предоставлять бухгалтерскую отчетность;</li> <li>– вставать на учет в налоговой каждого муниципалитета, где ведется деятельность;</li> <li>– отсутствие возможности учесть затраты при исчислении ЕНВД и, как следствие, снижение способности расширения бизнеса, внедрение новых технологий;</li> <li>– из-за желания снизить сумму уплачиваемого ЕНВД снижение (занижение) физического показателя, в том числе наемных работников, как следствие, нарушение налогового законодательства и социальная необеспеченность работников и/или отсутствие желания налогоплательщиков расширять и развивать бизнес;</li> <li>– повышенные расходы на ведение учета при ведении нескольких видов деятельности, облагаемых ЕНВД или облагаемых налогами по разным системам налогообложения и др.</li> </ul>

*K2 – это корректирующий коэффициент базовой доходности, устанавливаемый органами власти муниципалитета. Может принимать значения от 0,005 до 1.*

*КМ – количество месяцев ведения деятельности в квартале, не более трех.*

*СН – налоговая ставка может быть от 7,5 до 15 %, устанавливается местными органами власти в зависимости от видов предпринимательской деятельности и категории налогоплательщиков.*

Подробнее об ЕНВД, с последними изменениями лучше знакомиться на официальном сайте налоговой службы (для ИП: [https://www.nalog.ru/create\\_business/ip/in\\_progress/envd/](https://www.nalog.ru/create_business/ip/in_progress/envd/) для организации: [https://www.nalog.ru/create\\_business/ul/in\\_progress/envd/](https://www.nalog.ru/create_business/ul/in_progress/envd/)).

**1.3.4. Упрощенная система налогообложения (УСН).** УСН – один из самых распространенных специальных (действует дольше всех) налоговых режимов (гл. 26.2 НК РФ). УСН ориентирован на малые предприятия и нацелен на упрощение расчета и уплаты налогов. Также популярность УСН обоснована меньшим количеством ограничений по видам деятельности:

- а) оборот не более 150 млн. руб. в год;
- б) остаточная стоимость основных средств не превышает 100 млн. руб.;
- в) не более 100 человек сотрудников;
- г) в числе создателей (учредителей) вашего бизнеса не больше 25 % других компаний (юридических лиц);
- д) организации, являющиеся участниками соглашений о разделе продукции;
- е) наличие и открытие филиалов и представительств;

ж) организации и ИП, перешедшие на систему налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог) (гл. 26.1 НК РФ);

- казенные и бюджетные учреждения;

- иностранные организации;

- за исключением следующих видов деятельности:

- банки;

- страховщики;

- негосударственные пенсионные фонды;

- инвестиционные фонды;

- профессиональные участники рынка ценных бумаг;

- ломбарды;

- организации и ИП, занимающиеся производством подакцизных товаров, а также добычей и реализацией полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых;

- организации, осуществляющие деятельность по организации и проведению азартных игр;

- нотариусы, занимающиеся частной практикой, адвокаты, учредившие адвокатские кабинеты, а также иные формы адвокатских образований;

- микрофинансовые организации;

- частные агентства занятости, осуществляющие деятельность по предоставлению труда работников (персонала).

При выборе УСН важно понимать его основные достоинства и недостатки в сравнении с другими упрощенными режимами налогообложения (табл. 7.4).

Таблица 7.4

**Основные достоинства и недостатки УСН<sup>1,2,3</sup>**

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<p>– меньшая сумма налога (УСН заменяет основные налоги (см. п. 1.3.1) и другие упрощенные системы);</p> <p>– существует возможность выбора налогооблагаемой базы: а) с величины «доходов» (т.е. выручки) по ставке от 1% до 6% (как правило, 6%); б) с «разницы между доходами и расходами» (т.е. прибыли) по ставке от 5 до 15%</p>	<p>– есть ограничения по использованию (см. выше);</p> <p>– есть исключения по освобождению от налога на прибыль организации (для организаций: с доходов, облагаемых по налоговым ставкам, предусмотренным пунктами 1.6, 3 и 4 статьи 284 НК РФ; для ИП: с доходов в виде дивидендов, а также с доходов, облагаемых по налоговым ставкам, предусмотренным пунктами 2 и 5 статьи 224 НК РФ);</p> <p>– есть исключения по освобождению от налога на имущество (для организаций: в отношении объектов недвижимого имущества, налоговая база по которым определяется как их кадастровая стоимость в соответствии с НК РФ; для ИП: объектов, включенных в перечень, определяемый в соответствии с пунктом 7 ст. 378.2 НК РФ с учетом особенностей, предусмотренных абзацем вторым п. 10 ст. 378.2 НК РФ));</p>

<sup>1</sup> Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы : справочник. – Иркутск, 2010. – 55 с.

<sup>2</sup> Выбор системы налогообложения малыми и средними предприятиями [Электронный ресурс] // Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства. – URL: [http://corpmsp.ru/malomu\\_i\\_srednemu\\_biznesu/pravovaya-podderzhka/cases/](http://corpmsp.ru/malomu_i_srednemu_biznesu/pravovaya-podderzhka/cases/) (дата обращения: 22.11.2017).

<sup>3</sup> Практическое пособие по УСН. Путеводитель по налогам [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/about/software/guide/> (дата обращения: 3.04.2017).

Окончание табл. 7.4

1	2
<p>(конкретные ставки устанавливает регион, например, в Свердловской области последние годы 6% и 7% соответственно);</p> <p>– декларация подается 1 раз в год;</p> <p>– можно воспользоваться «налоговыми каникулами» (если соответствуете условиям) и др.</p>	<p>– есть исключения по освобождению от НДС (при ввозе товаров на территорию РФ, а также по операциям в соответствии с договором простого и инвестиционного товарищества, договором доверительного управления имуществом или концессионным соглашением на территории РФ);</p> <p>– вероятность утраты права использовать УСН (возможная обязанность доплаты ранее освобожденных налогов);</p> <p>– в случае перехода на ОСН необходимо восстанавливать данные бухгалтерского учета за весь период применения, возможная досдача налоговой и бухгалтерской отчетности;</p> <p>– невозможность включения всех расходов для уменьшения налоговой базы («доходы минус расходы») и др.</p>

Чтобы воспользоваться одним из главных преимуществ УСН – возможность выбора налоговой базы, т. е. платить налог с величины доходов по ставке 6% или с разницы между доходами и расходами по ставке от 5 до 15% нужно учесть параметры в табл. 7.5.

Большим преимуществом упрощенной системы является наличие по данному режиму (и еще только для патентной системы) так называемых «налоговых каникул» (продлятся шесть лет: с 01.01.2015 по 31.12.2020), т.е. когда регион устанавливает налоговую ставку в размере 0% на первые 2 года ИП при следующих условиях:

Таблица 7.5

**Выбираем вариант УСН<sup>1</sup>**

<i>ставка 6 % «доходы» (т.е. выручка)</i>	<i>ставка 15 % «доходы минус расходы» (т.е. прибыль)</i>
торговля с большой наценкой или оказание эксклюзивных услуг	торговля с небольшой нацен- кой
бизнес из одного человека	много сотрудников и большие обороты
эпизодический бизнес	профессиональный бухгалтер

–Ваш регион установил ставку 0% или другую льготную ставку (например, Закон Свердловской области от 15 июня 2009 года № 31-ОЗ «Об установлении на территории Свердловской области налоговых ставок при применении упрощенной системы налогообложения для отдельных категорий налогоплательщиков», в последней редакции);

–Вы впервые зарегистрировались как ИП после вступления в силу регионального закона;

–применяете УСН с момента регистрации;

–осуществляете один или несколько видов деятельности, которые согласно региональному закону подпадают под налоговые каникулы (см. закон своего региона), как правило, это деятельность в производственной, социальной и (или) научной сферах, а также в сфере бытовых услуг населению.

Подробнее об УСН, с последними изменениями лучше знакомиться на официальном сайте налоговой службы (для ИП: [https://www.nalog.ru/create\\_business/ip/in\\_progress/usn/](https://www.nalog.ru/create_business/ip/in_progress/usn/)

<sup>1</sup> Янковский Р. М. Закон стартапа. – М. : Стартап, 2017. – 196 с. – С. 87.

для организации: [https://www.nalog.ru/create\\_business/ul/in\\_progress/usn/](https://www.nalog.ru/create_business/ul/in_progress/usn/)).

Также еще есть особый упрощенный налоговый режим: единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) (для ИП: [https://www.nalog.ru/create\\_business/ip/in\\_progress/eshn/](https://www.nalog.ru/create_business/ip/in_progress/eshn/); для организации: [https://www.nalog.ru/create\\_business/ul/in\\_progress/eshn/](https://www.nalog.ru/create_business/ul/in_progress/eshn/)).

Если одного налогового режима недостаточно, то их совместное использование имеет следующие ограничения: организация может совмещать УСН только с ЕНВД, а ИП может совмещать УСН с ЕНВД, с ПСН<sup>1</sup>.

После выбора системы налогообложения необходимо определиться с формой бизнеса.

**1.4. Выбор организационно-правовой формы.** В России вести бизнес можно двумя способами:

1) без регистрации<sup>2</sup>: риски теневого бизнеса, главный из которых – если ваш бизнес приносит доход: предусмотрено наказание административное (ст. 14.1 КоАП: штраф до 2000 руб.) и даже уголовное (ст. 171 УК РФ: штраф до 300 тыс. руб., либо обязательные работы до 240 часов, либо арест на срок 6 мес. при обороте свыше 2,25 млн. руб.).

2) зарегистрировавшись:

Организационно-правовая форма (ОПФ) – признаваемая законодательством форма хозяйствующего субъекта (то есть юридических лиц или индивидуальных предпринимателей), фиксирующая способ закрепления и использования

---

<sup>1</sup> Выбор системы налогообложения малыми и средними предприятиями [Электронный ресурс] // Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства. – URL: [http://corpmssp.ru/malomu\\_i\\_srednemu\\_biznesu/pravovaya-podderzhka/cases/](http://corpmssp.ru/malomu_i_srednemu_biznesu/pravovaya-podderzhka/cases/) (дата обращения: 22.11.2017).

<sup>2</sup> Янковский Р. М. Закон стартапа. – М. : Стартап, 2017. – 196 с. – С. 87.



имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности<sup>1</sup>.

Чтобы из существующего многообразия разновидностей ОПФ выбрать наиболее оптимальную, рекомендуется придерживаться следующей последовательности действий.

**1.4.1. Выбор между коммерческой и некоммерческой формой.** Основными разновидностями коммерческой организации являются общество с ограниченной ответственностью (ООО), акционерное общество (АО), хозяйственное товарищество, производственный кооператив, хозяйственное общество. Основными разновидностями некоммерческой организации являются: автономная некоммерческая организация, потребительское общество, некоммерческое партнерство. Рассмотрим основные преимущества и недостатки коммерческих и некоммерческих форм (табл. 7.6).

Таблица 7.6

**Коммерческая или некоммерческая форма<sup>2</sup>**

Коммерческая форма	Некоммерческая форма
1	2
Преимущества	
– может осуществлять любые виды деятельности, кроме запрещенных законом, и не ограничена целями деятельности, указанными в ее документах;	– учредители (участники) не несут ответственности по обязательствам организации; – минимальный размер имущества организации не установлен, поэтому организация может не иметь в собственности никакого имущества;

<sup>1</sup> Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы : справочник. – Иркутск, 2010. – 55 с.

<sup>2</sup> Организационный справочник : информационно-справочное пособие. – Иркутск, 2010. – 153 с.

Окончание табл. 7.6

1	2
<p>– ответственность учредителей (участников) по обязательствам организации ограничена стоимостью вкладов, внесенных в уставный капитал (кроме ИП и др.);</p> <p>– возможность распределять полученную прибыль между создателями;</p> <p>– возможность в случае выхода из организации или при ее ликвидации получить часть ее имущества и др.</p>	<p>– законом предусмотрен ряд налоговых льгот;</p> <p>– члены потребительского общества и некоммерческого партнерства могут при выходе из организации или при ее ликвидации получить имущество в пределах внесенных взносов и др.</p>
<b>Недостатки</b>	
<p>– законом определен минимальный размер уставного капитала;</p> <p>– не могут заниматься некоторыми видами деятельности и др.</p>	<p>– предпринимательская деятельность должна соответствовать уставным целям организации;</p> <p>– полученная прибыль не распределяется между учредителями (участниками) (за исключением потребительского общества, где определенная доля прибыли может распределяться между пайщиками);</p> <p>– при создании требуется тщательная и детальная разработка учредительных документов и др.</p>

**1.4.2. Выбор между ИП или ООО.** В случае если для ведения деятельности подходит коммерческая организация, необходимо также выбрать ее конкретную ОПФ. Из всего многообразия коммерческих форм для начала бизнеса подойдет в большинстве случаев только две: либо индивидуальный предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ, или ИП), либо юридическое лицо, как правило, ООО (табл. 7.7).

Таблица 7.7

**ИП или ООО<sup>1,2</sup>**

<b>ИП</b>	<b>ООО</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Плюсы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– меньше сумма налогов на бизнес (если выбрать ПСН);</li> <li>– проще регистрация (меньше документов, короче срок);</li> <li>– проще выводить прибыль;</li> <li>– выгоднее страховые взносы на себя (фиксированная сумма, а не % от зарплаты);</li> <li>– меньше штрафы (как для физ.лиц);</li> <li>– больше льгот и помощи от государства;</li> <li>– проще ликвидация;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограниченная ответственность учредителей по долгам;</li> <li>– отсутствие налоговой и административной ответственности учредителей за правонарушения, совершенные организацией;</li> <li>– может принадлежать сразу нескольким лицам;</li> <li>– возможность принимать наиболее важные решения в рамках деятельности организации, а решение текущих вопросов делегировать руководителю организации;</li> <li>– доступны более сложные инвестиционные сделки и др.</li> </ul>

<sup>1</sup> Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы : справочник. – Иркутск, 2010. – 55 с.

<sup>2</sup> Янковский Р. М. Закон стартапа. – М. : Стартап, 2017. – 196 с. – С. 87.

Окончание табл. 7.7

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– более простая система учета и отчетности;</li> <li>– возможность самостоятельно принимать решения в рамках своей деятельности;</li> <li>– меньше сумма расходов на гос. регистрацию (около 4 250 руб.);</li> <li>– сумма минимального уставного капитала отсутствует и др.</li> </ul>	
<b>Минусы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– полная имущественная ответственность по своим обязательствам;</li> <li>– налоговая, административная и уголовная ответственность за нарушения в процессе предпринимательской деятельности;</li> <li>– не могут владеть 2 и более человек;</li> <li>– статус ИП воспринимается ниже, чем организации;</li> <li>– не имеет фирменного наименования и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сложнее и больше сумма расходов на гос. регистрацию (около 8 200 руб.), а также не менее 10 тыс. руб. уставного капитала;</li> <li>– дороже и сложнее вести бухгалтерский учет;</li> <li>– двойное налогообложение при распределении прибыли между учредителями;</li> <li>– сложнее выводить прибыль не чаще раза в квартал;</li> <li>– сложнее ликвидировать (через налоговую проверку) и др.</li> </ul>

### ***1.5. Выбор наименования и места регистрации.***

***1.5.1. Выбор адреса регистрации.*** Фактический адрес и адрес места регистрации могут не совпадать, последний лучше проверить на сайтах [fias.nalog.ru](http://fias.nalog.ru) (существует ли он) и [service.nalog.ru/addrfind.do](http://service.nalog.ru/addrfind.do) (не числится ли он в «черных»)

списках налоговой как место массовой регистрации)<sup>1</sup>. ИП регистрируется по месту своей регистрации (прописки). Место нахождения ООО определяется адресом постоянного нахождения его исполнительного органа – руководителя (директора, генерального директора). Для регистрации вновь создаваемой организации по определенному адресу необходимы следующие документы:

- свидетельство о праве собственности одного из учредителей на нежилое помещение, расположенное по этому адресу, или договор аренды такого нежилого помещения;

- свидетельство о праве собственности одного из учредителей на жилое помещение, когда в качестве места нахождения указывается место жительства одного из учредителей (необходимо получить письменное согласие всех зарегистрированных на данной площади совершеннолетних жильцов, представить выписку из домовой книги и финансово-лицевой счет).

**1.5.2. Фирменное наименование.** В соответствии с ГК РФ юридическое лицо имеет свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму. Критерии оценки названия представлены в таблице 7.8.

---

<sup>1</sup> Янковский Р. М. Закон стартапа. – М. : Стартап, 2017. – 196 с. – С. 45.

Таблица 7.8

**Критерии оценки хорошего названия**

Критерии	Подтип критерия	Описание
1	2	3
Юридические критерии	Уникальность – один из важнейших критериев оценки названия	<p>– если брэнд не уникален – он просто не сможет быть зарегистрирован;</p> <p>– в РФ окончательный вердикт в данном вопросе выносит <i>Роспатент</i>;</p> <p>– уникальность названия проверяется по соответствующим базам данных. Обычно эта процедура занимает около 50 дней;</p> <p>– для того чтобы сделать проверку бренда на уникальность можно обратиться в <i>ТПП в Вашем регионе или в Роспатент</i></p>
	Охраноспособность – это особый критерий, относящийся только к названиям, регистрирующимся как товарные знаки	<p>– наиболее точно ее могут установить только патентные поверенные и юристы, специализирующиеся в сфере защиты интеллектуальную собственность;</p> <p>– охраноспособность определяет насколько возможно использование названия компаний. Например, название «молокозавод» не может быть зарегистрировано как товарный знак, так как имеет явный описательный характер. «Молокозавод» можно зарегистрировать как название юридического лица (например, АО «Молокозавод №5»);</p> <p>– степень смешения – это субъективный критерий, определяющий не слишком ли похоже ваше название на уже зарегистрированное, относящееся к уже интересующему вас классу товарных знаков. Например, вам могут отказать в регистрации названия «Веселые молочники» по классу молочные продукты, так как оно сходно до степени смешения с уже зарегистрированным брэндом «Веселый молочник»</p>

Продолжение табл. 7.8

1	2	3
Коммерческие критерии	Транскрипция названия	В русской речи существует множество вариантов написания и произношения бренда «HYUNDAI»: хундай, хендай, хондай, hundai, hunday, hyundai и т. д. Для русского рынка это название, взятое в качестве примера, имеет очень плохую транскрипцию. Добиться узнаваемости и правильного произношения названия на отдельных рынках часто оборачивается для компании серьезными финансовыми вложениями. Многие названия могут оказаться вообще чуждыми рынку и не восприниматься целевой аудиторией
	Транслитерация названия	Для адреса сайта нужно доменное имя, лучше если оно будет совпадать с названием вашей компании. Доменные имена сегодня в подавляющем большинстве случаев пишутся латиницей (исключаем домены.рф). Самое время подумать о транслитерации. Поскольку имя более удачную транслитерацию можно получить еще больше клиентов. В идеале, написание русского названия латинскими буквами должно быть очевидным для 99 клиентов, входящих в целевую аудиторию.
	Ассоциативность названия	Название может сразу же вызывать у потребителей какие-то положительные ассоциации, связанные с продуктами или услугами компании. Например, бренд молочных изделий «Вкуснотеево» вызывает множество положительных эмоций и ассоциируется с вкусными и экологически чистыми продуктами питания, а, например, бренд из этой же товарной категории «Сваля» таких ассоциаций не вызывает.

Окончание табл. 7.8

1	2	3
Понимание названия потребителем	Запоминание названия	<p>– название компании будет коммерчески успешным лишь в том случае, если оно хорошо запоминается. У людей имеются различные виды памяти (смысловая, зрительная, ассоциативная). Как правило, они развиты неодинаково, поэтому для объективного определения запоминаемости необходимо использовать фокус-группы.</p> <p>– на запоминаемость брэнда влияют такие факторы как: – количество букв в названии (не более 6), – ритмика произношения, – смысловая нагрузка, – оригинальность;</p> <p>– запоминаемость может поддерживаться логотипом, так как зрительная память у большинства людей очень развита</p>
	Выразительность	<p>– часто узнаваемость и привлекательность брэнда достигается с помощью выразительного названия, например, сеть ресторанов японской кухни «Две палочки» или спорт-бар «Допинг»;</p> <p>– выразительные названия существенно лучше запоминаются, потому что это не просто набор букв, а слово, включающее в себя ассоциацию, вызывающее визуальные образы и облегчающее восприятие и понимание</p>
	Уместность названия	<p>Вот, скажем, в рекламе сноубордов будет неуместна излишняя строгость и чопорность. Иными словами, уместность любого названия определяется сферой его применения и тем эмоциональным фоном, который подсознательно переживает клиент в момент выбора или использования того или иного товара/услуги</p>



**1.5.3. Подготавливаем уставный капитал (для ООО).** По требованию государства при государственной регистрации организация должна сформировать уставный капитал (для ООО в размере 10 тыс. руб.). Поэтому учредитель(и) должны приготовиться сделать свой(и) взносы в уставный капитал. Он может состоять из номинальной стоимости взносов его учредителя(ей) в денежной, натуральной или иной (не денежной) форме. Наиболее удобный вариант в денежной форме на р/с (см. п. 7).

**1.5.4. Проведение перед регистрацией общего собрания (для ООО).** Следует принять решения по таким вопросам:

- полное и краткое название организации;
- ее ОПФ;
- виды деятельности организации;
- ее учредители (участники);
- доли каждого учредителя;
- кто может быть ее участником в дальнейшем;
- права и обязанности участников;
- адрес регистрации организации (место ее нахождения);
- наличие обособленных подразделений и филиалов;
- размер уставного капитала;
- источники и сроки формирования уставного капитала;
- частота распределения прибыли организации;
- название, численный и персональный состав;
- другие вопросы, требующие обсуждения.

## **2. Подготовка документов:**

**2.1. Документы, необходимые для регистрации ИП.** Согласно пункту 1 статьи 22.1 Закона №129-ФЗ для гос-

ударственной регистрации физического лица в качестве ИП в регистрирующий орган подаются следующие документы<sup>1</sup>:

1) подписанное в 1 экземпляре заявителем заявление о государственной регистрации установленного образца (форма № Р21001). Важно на этом этапе правильно указать коды экономической деятельности (ОКВЭД) (см. раздел 7, п. 1.1 «Выбор вида экономической деятельности»). Заполнять заявление лучше с помощью официальной программы налоговой службы ([www.nalog.ru/rn77/program/5961277](http://www.nalog.ru/rn77/program/5961277)) или раздела на их сайте ([service.nalog.ru/gosreg](http://service.nalog.ru/gosreg));

2) для граждан Российской Федерации – копия основного документа (паспорта) физического лица, регистрируемого в качестве ИП;

3) для иностранных граждан – копия документа удостоверяющего личность, регистрируемого в качестве ИП (установленного или признаваемого образца);

4) для лиц без гражданства – копия документа, удостоверяющая личность лица без гражданства, регистрируемого в качестве ИП;

5) в случае, если представленная копия документа, удостоверяющего личность физического лица не содержит сведений о дате и месте рождения, то копия свидетельства о рождении физического лица, регистрируемого в качестве ИП, или копия иного документа, подтверждающего дату и место рождения;

6) для иностранных граждан и лиц без гражданства – копия документа, подтверждающего право физического

---

<sup>1</sup> Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы : справочник. – Иркутск, 2010. – 55 с.

лица временно или постоянно проживать в Российской Федерации;

7) документ об уплате государственной пошлины за регистрацию в виде индивидуального предпринимателя. Госпошлина составляет 800 рублей (в 2018 г.), оплатить ее можно в отделении Сбербанка России или через специальный интернет-сервис налоговой службы (<https://service.nalog.ru/gp2.do>);

8) подлинник или копия документа, подтверждающего в установленном законодательством Российской Федерации порядке адрес места жительства физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя, в Российской Федерации (в случае, если представленная копия документа, удостоверяющего личность физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя, или документа, подтверждающего право физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя, временно или постоянно проживать в Российской Федерации, не содержит сведений о таком адресе);

9) нотариально удостоверенное согласие родителей, усыновителей или попечителя на осуществление предпринимательской деятельности физическим лицом, регистрируемым в качестве индивидуального предпринимателя, либо копия свидетельства о заключении брака физическим лицом, регистрируемым в качестве индивидуального предпринимателя, либо копия решения органа опеки и попечительства или копия решения суда об объявлении физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя, полностью дееспособным (в случае, если

физическое лицо, регистрируемое в качестве индивидуального предпринимателя, является несовершеннолетним);

10) если предпринимательская деятельность будет оказываться несовершеннолетним – справка о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям

11) если предпринимательская деятельность будет оказываться несовершеннолетним – решение комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав, созданной высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, о допуске к предпринимательской деятельности.

Дополнительно, в случае, если предприниматель имеет право применения упрощенной системы налогообложения и считает ее для себя оправданной:

12) если соответствует требованиям применять упрощенные режимы (пп. 1.3.2 – 1.3.4) и это выгоднее ОСН (п. 1.3.1), то нужно выбрать упрощенный режим и подать соответствующее:

а) заявление на получение патента (<https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/patent/#title7>);

б) заявление о постановке на учет по форме № ЕНВД-1 ([https://www.nalog.ru/create\\_business/ul/in\\_progress/envd/step4/](https://www.nalog.ru/create_business/ul/in_progress/envd/step4/));

в) заявление о переходе на упрощенную систему налогообложения (форма № 26.2-1) ([https://www.nalog.ru/create\\_business/ul/in\\_progress/usn/step5/](https://www.nalog.ru/create_business/ul/in_progress/usn/step5/)).

Государственная регистрация индивидуального предпринимателя осуществляется по месту его жительства (п. 3 ст. 8 Закона №129-ФЗ).

**2.2. Документы, необходимые для регистрации ООО.** Для государственной регистрации нового юридического лица в регистрирующий орган представляются следующие документы (ст. 12 Закона №129-ФЗ):

1) подписанное заявителем Заявление о государственной регистрации юридического лица по форме Р11001 (в 1 экземпляре). В заявлении подтверждается, что представленные учредительные документы соответствуют требованиям, что сведения достоверны. Важно на этом этапе правильно указать коды экономической деятельности (ОКВЭД) (см. раздел 7, п. 1.1 «Выбор вида экономической деятельности»). Заполнять заявление лучше с помощью официальной программы налоговой службы ([www.nalog.ru/rn77/program/5961277](http://www.nalog.ru/rn77/program/5961277)) или раздела на их сайте ([service.nalog.ru/gosreg](http://service.nalog.ru/gosreg)), а также чтобы избежать ошибок при заполнении ознакомьтесь с требованиями (Приложение № 20 к приказу ФНС России от 25 января 2012 г. № ММВ-7-6/25@)<sup>1</sup>;

2) решение о создании юридического лица (2 экземпляра): если учредитель будет один, то оформляется «Решение единственного учредителя общества с ограниченной ответственностью», если более одного, то – в виде протокола общего собрания (его выписки) или иного документа;

3) устав ООО (2 экземпляра) – это утвержденный в установленном порядке юридический документ, включающий свод положений и правил, касающихся правового статуса, организационной формы, структуры и устройства предприятия, видов деятельности. Элементы устава:

---

<sup>1</sup> Янковский Р. М. Закон стартапа. – М. : Стартап, 2017. – 196 с. – С. 45.

- общие положения (указываются реквизиты документа о решении создать юридическое лицо);
- цели и предмет деятельности;
- участники организации;
- уставной капитал;
- органы управления;
- имущества, средства и фонды;
- работники;
- учет, отчетность, контроль;
- ликвидация и реорганизация;
- заключительные положения.

4) выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного юридического лица – учредителя;

5) квитанция об оплате (платежное поручение) государственной пошлины за регистрацию юридического лица в размере 4000 руб. Более удобно оплатить на сайте налоговой [service.nalog.ru/gp2.do](http://service.nalog.ru/gp2.do).

Дополнительно могут потребоваться следующие документы:

6) если уставный капитал ООО будет формироваться денежными средствами, тогда необходимо открыть в коммерческом банке накопительный счет (см. ниже п. 7), положить на него деньги и получить справку об открытии накопительного счета<sup>1</sup> (если уставный капитал будет в виде имущества, тогда этого делать не надо);

---

<sup>1</sup> Путеводитель начинающего предпринимателя [Электронный ресурс] // Портал малого и среднего предпринимательства. – URL: [www.mspkamensk.ru](http://www.mspkamensk.ru) (дата обращения: 03.04.2017).

7) заявление с отметкой об уникальности наименования (специальный бланк);

8) документ, подтверждающий местонахождение юридического лица (п. 1.5.1);

9) если соответствует требованиям применять упрощенные режимы (пп. 1.3.2 - 1.3.4) и это выгоднее ОСН (п. 1.3.1), то нужно выбрать упрощенный режим и подать соответствующее:

а) заявление на получение патента (<https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/patent/#title7>);

б) заявление о постановке на учет по форме № ЕНВД-1 ([https://www.nalog.ru/create\\_business/ul/in\\_progress/envd/step4/](https://www.nalog.ru/create_business/ul/in_progress/envd/step4/));

в) заявление о переходе на упрощенную систему налогообложения (форма № 26.2-1) ([https://www.nalog.ru/create\\_business/ul/in\\_progress/usn/step5/](https://www.nalog.ru/create_business/ul/in_progress/usn/step5/)).

**3. Подача документов в регистрирующий орган.** Документы на регистрацию могут подаваться учредителями или их представителями (в этом случае нужна доверенность) как непосредственно в налоговой инспекции (личное присутствие в регистрирующем органе) или в многофункциональном центре (информацию об оказании данной услуги в Вашем МФЦ необходимо уточнить на их сайте), так и по почте ценным отправлением с уведомлением и описью вложения или. Узнать номер, адрес и реквизиты налоговой инспекции можно с помощью сервиса «Адрес и платежные реквизиты Вашей инспекции» (<https://service.nalog.ru/addmo.do>). В замен сданных документов в налоговой выдадут расписку.

**4. Получить документы о регистрации.** Через 3 дня вы приобретаете официальный статус предпринимателя и в обмен на расписку получаете соответствующий пакет

документов. Документы, выдаваемые при регистрации индивидуального предпринимателя (ИП):

- лист записи Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП);

- уведомление о постановке на учет физического лица в налоговом органе в качестве ИП;

- свидетельство о постановке на учет физического лица в налоговом органе – ИНН (если не выдавалось раньше).

Документы, выдаваемые при регистрации ООО:

- свидетельство о постановке на учет российской организации в налоговом органе по месту нахождения на территории РФ (ИНН);

- выписка из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ),

- устав ООО с отметкой налоговой.

Также полезно при получении спросить, нужно ли информировать о регистрации фонды (пенсионный (ПФР), социальный (ФСС), медицинский (ФОМС) и Росстат.

**5. Получение уведомлений о постановке на учет в необходимые органы.** В настоящее время действует принцип «единого окна», то есть после регистрации налоговая инспекция самостоятельно направляет всю необходимую информацию в Пенсионный фонд России (ПФР), Фонд социального страхования (ФСС), Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС) и орган государственного статистического учета (табл. 7.9).

В дальнейшем данные органы самостоятельно ставят вашу организацию на учет и направляют вам почтой на юридический адрес организации соответствующие документы. Таким образом, по общему правилу от вас не тре-



буется никаких действий по постановке организации на учет (если уведомления не поступили, нужно выяснить причину).

**6. Заказ и изготовление печати.** С недавнего времени печать и для ИП и для ООО стала не обязательной, но ее наличие дает ряд преимуществ<sup>1</sup>:

- дополнительная (но ограниченная) защита для документов (просто подписать документ будет недостаточно);

- повышение доверия со стороны контрагентов (многие ожидают на договорах / документах наличие оттиска печати);

- при открытии расчетного счета некоторые банки могут требовать наличие печати.

Оттиск печати индивидуального предпринимателя, как правило, содержит аббревиатуру «ИП», Ф. И. О., № ОГРНИП и ИНН, а форма (круглая, прямоугольная) и рисунок оттиска печати может быть любой; печать ООО может содержать реквизиты фирмы: местонахождение, наименование, организационно-правовую форму организации, № ОГРН, ИНН и др.

---

<sup>1</sup> Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы : справочник. – Иркутск, 2010. – 55 с.

Таблица 7.9

**Особенности постановка на учет<sup>1</sup>**

<b>Наименование органа</b>	<b>ИП</b>	<b>ООО</b>
Территориальный орган Пенсионного фонда России (ПФР)	Автоматическая постановка на учет после регистрации в налоговой инспекции. Если у ИП есть работники, то их постановка для ИП самостоятельна	Не все отделения налоговой инспекции осуществляют автоматическую постановку на учет
Территориальный орган Фонда социального страхования (ФСС)	Если у ИП нет работников, то постановка добровольна. Если есть, то – обязательна (самостоятельно после заключения трудового договора с первым работником)	Не все отделения налоговой инспекции осуществляют автоматическую постановку на учет
Территориальный орган Фонда обязательного медицинского страхования (ФОМС)	Если у ИП нет работников, то постановка является добровольной. Если есть работники, то – обязательна (выполняется самостоятельно после заключения трудового договора с первым работником)	Не все отделения налоговой инспекции осуществляют автоматическую постановку на учет
Органы госстатистического учета	Автоматическая постановка на учет после регистрации в налоговой инспекции	Практически все отделения налоговой инспекции осуществляют автоматическую постановку на учет

<sup>1</sup> Путеводитель начинающего предпринимателя [Электронный ресурс] // Портал малого и среднего предпринимательства. – URL: [www.mspkamensk.ru](http://www.mspkamensk.ru) (Дата обращения: 3.04.2017).

Организаций, изготавливающих печать, довольно много, и их легко найти в любой поисковой системе.

Обычно для изготовления печати необходимы следующие документы<sup>1</sup>:

- декларация на изготовление печати (с эскизом печати);
- выписка из Единого государственного реестра;
- документ, подтверждающий полномочия директора (протокол или выписка общего собрания о назначении директора или решение учредителя);
- копия паспорта руководителя ООО (директора, генерального директора);
- при наличии в эскизе печати средств визуальной индивидуализации (логотипа, товарного знака) – нотариально заверенная копия свидетельства Роспатента о регистрации товарного знака, либо знака обслуживания (либо лицензионного договора, либо договора об уступке товарного знака / знака обслуживания).

**7. Открытие в банке расчетного счета организации.** На практике распространены обе формы расчетов – наличные и безналичные. Для проведения наличных расчетов требуется либо касса, либо бланки строгой отчетности (допускаются для отдельных видов деятельности). По законодательству предприниматель не обязан открыть счет в банке, но для осуществления следующих расчетов возникает потребность в расчетном счете (р/с):

- 1) принимать деньги от клиентов по банковским картам;
- 2) безналичные расчеты с контрагентами;
- 3) оплата налогов (ООО может только с р/с).

---

<sup>1</sup> Малый бизнес: справочник начинающего предпринимателя : учеб. пособие. – Иркутск, 2009. – 78 с.

Особенно если планируется осуществление наличных операций, превышающих установленный лимит (между юридическими лицами и между ИП ограничен 100 000 руб. по одному договору).

Счет открывается только после государственной регистрации. На что нужно обратить внимание при выборе банка для открытия р\с:

- надежность банка (см. рейтинги банков на портале «Банки.ру» <http://www.banki.ru/banks/ratings/>);
- тариф за ежемесячное обслуживание;
- тариф за каждое платежное поручение;
- комиссию за снятие наличных денежных средств;
- снятие наличных денежных средств и перечисление денежных средств на другой счет;
- функционал интернет-банка;
- оперативная поддержка и др.

Важно знать, что при переводе с р\с на карту ИП открытую в этом же банке, комиссия не взимается.

Конкретный перечень документов для открытия расчетного счета необходимо уточнить в банке. Как правило, для открытия счета в банке для ООО требуются<sup>1</sup>:

- нотариально заверенная карточка с образцами подписей и оттиска печати (некоторые банки требуют 2-3 карточки);
- заполненный и подписанный банковский комплект (договоры на расчетно-кассовое обслуживание, заявление на открытие счета и др.);

---

<sup>1</sup> Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы : справочник. – Иркутск, 2010. – 55 с.

–учредительные документы (Устав, Учредительный договор) – нотариальные копии;

–временное свидетельство о государственной регистрации;

–информационное письмо об учете в ЕГРПО (коды статистики) – оригинал;

–свидетельство о постановке на налоговый учет – копия нотариальная;

–протокол (решение) о создании организации – оригинал;

–протокол (решение) о назначении Генерального директора (Директора) – оригинал;

–приказы о назначении Главного бухгалтера и других лиц, имеющих право подписи на банковских документах. Если бухгалтера нет, то приказ о возложении обязанностей по ведению бухгалтерского учета на Генерального директора (Директора);

–информационное письмо из Пенсионного фонда;

–информационное письмо из Фонда социального страхования;

–иные документы по требованию банка. Без наличия этих документов банк не откроет расчетный счет предприятия.

После предоставления всех перечисленных документов заключается договор с банком об обслуживании клиента. Услуги банка оплачиваются согласно банковским расценкам.

В течении 4 месяцев нужно перевести на р/с уставный капитал (размер указан в уставе, минимум 10 тыс. руб.), его можно тратить как и другие деньги на этом счету<sup>1</sup>.

Результатом этапа №7 должно стать четкое понимание последовательности государственной регистрации собственного бизнеса и готовность к реализации.

### ***Рекомендуемая литература:***

1. Юридические аспекты предпринимательства и система налогообложения. Модуль № 6 [Электронный ресурс] // АО «Корпорация «МСП». URL: <http://corpmsp.ru/programmy-obucheniya-korporatsii-msp/> (дата обращения: 20.11.2017).

2. Малый бизнес: справочник начинающего предпринимателя [Текст] : учеб. пособие. Иркутск, 2009. 78 с.

3. Организационный справочник [Текст] : информационно-справочное пособие. Иркутск, 2010. 153 с.

4. Рис, Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели [Текст] / Э. Рис. М. : Альпина Паблишер, 2012. 253 с.

5. Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы [Текст] : справочник. Иркутск, 2010. 55 с.

6. Модуль 8 Сертификация и лицензирование [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

7. Модуль 10 Проверки субъектов МСП [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация

---

<sup>1</sup> Янковский Р. М. Закон стартапа. – М. : Стартап, 2017. – 196 с. – С. 45.

«МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

8. Модуль 11 Бизнес-Эксперт: Портал Бизнес-навигатора МСП [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

## Заключение

Предлагаемый подход к обучению предпринимательству основывается на развитой концепции, рассматривающей предпринимательскую деятельность как целенаправленный процесс, с обязательным участием и активной деятельностью индивида. Авторский подход предполагает выделение последовательных этапов организации предпринимательской деятельности:

- 1) оценка своего предпринимательского потенциала и принятие решения,
- 2) поиск бизнес-идей и их предварительный отбор,
- 3) исследование рыночного сегмента и анализ бизнес-идеи,
- 4) составление и анализ финансовой модели проекта,
- 5) разработка бизнес-плана,
- 6) поиск источников финансирования бизнес-плана,
- 7) подготовка и осуществление государственной регистрации субъекта предпринимательства.

Это далеко не полный перечень этапов, компетенции по которым понадобятся предпринимателю или современному экономически грамотному человеку. Но их наличие и встраивание в систему обучения будет способствовать адаптации будущих и действующих предпринимателей к современной практике бизнес-процессов. Результатом такого внедрения может стать активизация развития предпринимательства (повышение адекватности ожиданий от занятий предпринимательством, сокращение убыточных проектов, улучшение финансового результата действующих предпринимателей и т. д.). Как следствие – взаимовы-



годное слияние интересов населения и субъектов предпринимательства с интересами социально-экономического развития территории. Преимущества этого взаимовыгодного влияния закономерны, особенно в условиях дефицита источников самофинансирования муниципалитетов: инициативное население находит приложение своим предпринимательским способностям, действующие предприниматели повышают свою результативность (большая платежеспособность покупателей, эффективнее господдержка, дополнительный муниципальный заказ, лучше финансовые показатели), территория обеспечивается дополнительными налоговыми поступлениями, занятостью, необходимыми товарами и услугами.

## Список литературы

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [consultant.ru/](http://consultant.ru/).
2. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [consultant.ru/](http://consultant.ru/).
3. Налоговый Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [consultant.ru/](http://consultant.ru/).
4. Федеральный закон от 26.12.1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах» [Электронный ресурс]. URL: [consultant.ru/](http://consultant.ru/).
5. Федеральный закон от 21.11.1996 г. №129-ФЗ «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. URL: [consultant.ru/](http://consultant.ru/).
6. Федеральный закон от 08.02.1998 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс]. URL: [consultant.ru/](http://consultant.ru/).
7. Федеральный закон от 08.08.2001 г. №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» [Электронный ресурс]. URL: [consultant.ru/](http://consultant.ru/).
8. Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: [consultant.ru/](http://consultant.ru/).
9. Андреева, Е. Л. Оценка политики развития предпринимательства в регионах России [Текст] / Е. Л. Андреева, П. Л. Глухих // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2016. № 4 (80). С. 65-82.

10. Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учебник для вузов / А. Н. Асаул. 4-е изд. СПб. : Питер, 2013. 352 с. (Стандарт третьего поколения).
11. Бланк, С. Стартап: Настольная книга основателя [Текст] / С. Бланк, Б. Дорф. М. : Альпина Паблишер, 2013. 616 с.
12. Виханский, О. С. Стратегическое планирование [Текст] : учебник / О. С. Виханский. М. : МГУ, 1995.
13. Выбор системы налогообложения малыми и средними предприятиями [Электронный ресурс] // Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства. URL: [http://corpmssp.ru/malomu\\_i\\_srednemu\\_biznesu/pravovaya-podderzhka/cases/](http://corpmssp.ru/malomu_i_srednemu_biznesu/pravovaya-podderzhka/cases/) (дата обращения: 22.11.2017).
14. Глухих, П. Л. Предпринимательская культура молодежи в муниципальном образовании: оценка, управление и развитие [Текст] / П. Л. Глухих, Л. В. Воронина [и др.] ; под ред. Е. Л. Андреевой. Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2017. 117 с.
15. Глухих, П. Л. Основы предпринимательства [Текст] : учебное пособие / П. Л. Глухих ; Урал. гос. пед. ун-т. Екатеринбург, 2014. 140 с.
16. Глухих, П. Л. Основы предпринимательства [Текст] : практикум / П. Л. Глухих ; Урал. гос. пед. ун-т. Екатеринбург, 2018. 112 с.
17. Глухих, П. Л. Предпринимательская культура молодежи и факторы ее развития: социокультурный подход [Текст] / П. Л. Глухих, Л. В. Воронина, А. В. Иванова // Управленец. 2016. С. 52-61.

18. Глухих, П. Л. Эффект нового предпринимателя: кто упускает выгоду? [Текст] / П. Л. Глухих // Финансы и бизнес. 2012. № 3. С. 161-176.
19. Грэм, П. Хотите начать стартап? [Электронный ресурс] / П. Грэм. URL: <http://www.paulgraham.com/growth.html> (дата обращения: 10.02.2018).
20. Как написать бизнес-план самостоятельно [Электронный ресурс] // Бизнес-идея, план, успех. URL: <http://www.bsplans.com.ua/?p=36> (дата обращения: 20.02.2017).
21. Как проводить проблемное интервью [Электронный ресурс] // Startup Magic. URL: <http://startupmagic.ru/2015/04/kak-provodit-problemnoe-intervyu/> (дата обращения: 21.09.2017)
22. Киселев, Ю. Н. Банк идей для частного бизнеса: Путь к финансовой независимости [Текст] / Ю. Н. Киселев. К. : Издательство А.С.К., 2006. 352 с.
23. Краевский, И. С. Эволюция определения термина «бизнес-модель» [Текст] / И. С. Краевский // Вопросы инновационной экономики. 2011. № 8. С. 10-14.
24. Малый бизнес [Текст] : справочник начинающего предпринимателя : учеб. пособие. Иркутск, 2009. 78 с.
25. Машкова, Н. В. Основы предпринимательской деятельности: бизнес-планирование [Текст] : учеб.-метод. пособие / Н. В. Машкова, А. Д. Монемасов. Екатеринбург : УрФУ, 2011. 59 с.
26. Миндич, Д. Финансы растущего бизнеса [Текст] / Д. Миндич. М. : Эксперт, 2009. 336 с.

27. Модуль 10 Проверки субъектов МСП [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

28. Модуль 11 Бизнес-Эксперт: Портал Бизнес-навигатора МСП [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

29. Модуль 8 Сертификация и лицензирование [Электронный ресурс] : учебно-наглядное пособие // АО «Корпорация «МСП». URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastruktury-programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

30. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности [Текст] : учебник / В. Н. Наумов ; под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. Г. Л. Багиева. М. : ИНФРА-М, 2014. 313 с.

31. Ожерельев, Е. Что такое бизнес-план? [Электронный ресурс] / Е. Ожерельев // Портал Деловая среда. URL: [dasreda.ru](http://dasreda.ru) (дата обращения: 26.02.2017).

32. Олет, Б. Путеводитель предпринимателя: 24 конкретных шага от запуска до стабильного бизнеса [Текст] / Б. Олет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 336 с.

33. Организационный справочник [Текст] : информационно-справочное пособие. Иркутск, 2010. 153 с.

34. Почему российские стартапы никому не нужны [Электронный ресурс] // E-executive. URL:

<https://www.e-xecutive.ru/finance/investment/1986906-pochemu-rossiiskie-startapy-nikomu-ne-nuzhny> (дата обращения: 10.02.2018).

35. Практическое пособие по УСН. Путеводитель по налогам [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. URL: <http://www.consultant.ru/about/software/guide/> (дата обращения: 3.04.2017).

36. Предпринимательство [Текст] : учебник для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, Г. Б. Поляка. 5 изд. М. : ЮНИТИ, 2013. 688 с.

37. Путеводитель начинающего предпринимателя [Электронный ресурс]: методическое пособие. Ростов-на-Дону, 2013. Вып. 6. 93 с. URL: <https://rcsme.ru/ru/library/show/8748> (дата обращения: 22.11.2017).

38. Рейтинг: «Лучший конструктор сайтов Рунета» [Электронный ресурс] // uGuide.ru. URL: <https://uguide.ru/rejting-luchshij-konstruktor-sajtov-runeta> (дата обращения: 13.11.2017).

39. Рекомендации по составлению резюме бизнес-плана [Электронный ресурс] // Бизнес-планирование : конспект лекций. URL: [http://www.nnre.ru/delovaja\\_literatura/biznes\\_planirovanie\\_konspekt\\_lekcii/index.php](http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/biznes_planirovanie_konspekt_lekcii/index.php) (дата обращения: 25.02.2017).

40. Рис, Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели [Текст] / Э. Рис. М. : Альпина Пабlishер, 2012. 253 с.

41. Ставки страховых взносов в фонды в 2018 году [Электронный ресурс] // В помощь бухгалтеру. URL: [http://mvf.klerk.ru/spr/spr39\\_10.htm](http://mvf.klerk.ru/spr/spr39_10.htm) (дата обращения: 23.04.2018).

42. Староватов, Г. Ф. Организация предпринимательской деятельности в строительстве [Текст] : учебное пособие / Г. Ф. Староватов. М. : Проспект, 2015. 158 с.

43. Субъекты малого бизнеса: выбор организационно-правовой формы [Текст] : справочник. Иркутск, 2010. 55 с.

44. Теплухин, А. Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли [Текст] / А. Теплухин. Litres. 2015. 394 с.

45. Бизнес-план [Электронный ресурс] : учебная тетрадь для потенциальных и начинающих предпринимателей / АО «Корпорация «МСП». М. : АО «Корпорация «МСП», 2016 28 с. URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastrukture/programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

46. Азбука предпринимателя [Электронный ресурс] : учебное пособие для потенциальных и начинающих предпринимателей / АО «Корпорация «МСП». М. : АО «Корпорация «МСП», 2016. 140 с. URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastrukture/programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

47. Основы по программе «Школа предпринимательства» [Электронный ресурс] : учебное пособие для действующих предпринимателей / АО «Корпорация «МСП». М. : АО «Корпорация «МСП», 2016. 206 с. URL: <https://corpmsp.ru/org-infrastruktury-podderzhki/kons-infrastrukture/programmy-obucheniya-subektov-msp/> (дата обращения: 23.04.2018).

48. Учимся логично делать прототипы [Электронный ресурс] // Хабрахабр. URL: <https://habrahabr.ru/post/232677/> (дата обращения: 13.11.2017).

49. Финансы предприятий [Текст] : учебное пособие / Н. Е. Заяц [и др.] ; под общ. ред. Н. Е. Заяц, Т. И. Василевской. 3-е изд., испр. Минск : Выш. школа, 2006. 528 с.

50. Фитцпатрик, Р. Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? [Текст] / Р. Фитцпатрик. М. : Альпина Паблишер, 2017. 156 с.

51. Фролова, Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия [Текст] : учебник. / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко. К. : Центр учебной литературы, 2012. 384 с.

52. Харрисон, Т. Предпринимательский инстинкт. Как эффективно использовать свой генетический потенциал в бизнесе [Текст] / Т. Харрисон, М. Фрэйкс. М. : Эксмо, 2008. 368 с.

53. Хизрич, Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха [Текст] / Р. Хизрич. М. : Прогресс, 1992. Вып. 3. Финансирование нового предприятия. 192 с.

54. Христосенко, М. Бизнес-сайт: как найти клиентов и увеличить продажи [Текст] / М. Христосенко. М. : Питер, 2014. 176 с.

55. Шевчук, Д. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Д. Шевчук. Litres. 2013. 345 с.

56. Юридические аспекты предпринимательства и система налогообложения. Модуль № 6 [Электронный ресурс] // АО «Корпорация «МСП». URL: <http://corpmssp.ru/>



[programmy-obucheniya-korporatsii-msp/](#) (дата обращения: 20.11.2017).

57. Янковский, Р. М. Закон стартапа [Текст] / Р. М. Янковский. М. : Стартап, 2017. 196 с.

**Пример конспекта открытого занятия  
«Защита бизнес-проектов»**

ТЕМА: «Защита бизнес-проектов»

ЦЕЛИ УРОКА:

1. Образовательные цели:

1.1. Научить обобщать полученные знания, проектировать и представлять выполненную работу.

2. Развивающие цели:

2.1. Способствовать развитию у учащихся познавательного интереса к предмету, к творческому проекту.

2.2. Развивать способности к самостоятельному поиску и использованию информации для решения практических задач.

3. Воспитательные:

3.1. Воспитывать ответственность за свои действия и результаты своего труда.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ УРОКА:

Материально-техническая база:

- учебная аудитория;
- мультимедийная установка.

Дидактическое обеспечение:

- перечень этапов организации предпринимательской деятельности;
- исследовательские проекты (презентации) обучающихся;
- таблицы для жюри с критериями оценивания бизнес-проектов (табл. А).

## МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ:

Словесный (объяснение, рассказ, инструктаж, дискуссия), наглядный (показ исследовательских проектов), исследовательский вне урока; практический (защита проекта).

ТИП УРОКА: комбинированный, урок – защита творческих проектов.

## ХОД УРОКА.

### 0. До занятия:

#### а. Накануне:

- i. Предупредить жюри
- ii. Распечатать листы для жюри и взять ручки
- iii. Старосте заполнить журнал и принести, мне расписаться
- iv. Определиться с очередностью защит

#### б. До звонка:

- i. Взять ноутбук, мышку и провода
- ii. Подготовить место для жюри (выложить листы и ручки)
- iii. Скинуть презентации
- iv. Попробовать презентации
- v. Попросить приготовить конспекты
- vi. Приготовить доску и мел
- vii. Убедиться, что
  1. Журнал на месте
  2. Все пришли
- viii. Открыть на ноутбуке:
  1. Баллы
  - 2.

## I. Вступительная часть.

### 1. Организационный момент:

- приветствие;
- проверка явки студентов;
- проверка готовности к занятию;
- доведение до студентов темы, цели и плана занятия;

настрой учащихся на работу.

## II. Основная часть.

### 1. Обобщение преподавателем материала по бизнес-проектированию.

- Как мы с вами уже говорили на предыдущих занятиях предпринимательство может положительно влиять и на самого бизнесмена, его работников, клиентов и даже население и экономику в целом.
- В последних выступлениях Президента России, губернатора озвучена особая роль предпринимателей в избавлении страны от чрезмерной сырьевой зависимости и необходимости их поддержания и развития.
- А как нам реагировать на это призыв президента?
- Будучи обучающимися можем ли мы как-то способствовать развитию в России (в нашем городе) предпринимательства?
- Для начала важно даже понимание значимости предпринимательства
- Как мы с вами говорили и записывали именно появление новых и развитие действующих предпринимателей создают благоприятные эффекты.
- Кто такие новые предприниматели? Может быть это вы сейчас сидите рядом с нами или ваши знакомые?

- А кто такие действующие предприниматели? Это ваши потенциальные работодатели. Через пол года вы получите диплом и если вы еще не определились, то к тому моменту нужно будет сделать выбор, где работать.
- И в том и в другом случае мы будем связаны как с появлением, так и с развитием бизнеса.
- Поэтому сейчас будучи студентами, так важно разобратся в сути бизнес-процессов.
- А чтобы лучше понять этот процесс нужно выделить его этапы. Мы с вами часто говорим про этапы организации (создания) субъекта предпринимательства, давайте их вспомним.
- Записываю на доске
  - 1) оценка своего предпринимательского потенциала и принятие решения;
  - 2) поиск бизнес-идей и их предварительный отбор;
  - 3) составление и анализ бизнес-модели;
  - 4) исследование рыночного сегмента и анализ бизнес-идей;
  - 5) проверка гипотезы проекта;
  - 6) составление и анализ финансовой модели проекта;
  - 7) разработка продукта
  - 8) разработка бизнес-плана;
  - 9) поиск источников финансирования бизнес-проекта (в т.ч. через презентацию бизнес-проекта);
  - 10) подготовка и осуществление государственной регистрации субъекта предпринимательства;
  - 11) подбор факторов производства, «запуск» операционных и бизнес-процессов;
  - 12) маркетинговое продвижение;

13) оптимизация операционных и бизнес-процессов;

14) масштабирование бизнеса.

- Этапы с 1 по 6 мы с вами уже закончили рассматривать, по каждому выполнив соответствующее задание, каждый уже набрал определенное количество баллов для экзамена.
- Сейчас мы с вами подробнее рассматриваем очередной этап «поиска источников финансирования».
- Мы с вами говорили, что по сути у предпринимателя есть два основных источника где взять деньги на открытие бизнеса. Это? Собственные и заемные.
- Если собственные они либо если, либо нет, то заемные где может попытаться получить предприниматель?
  1. Банковские кредиты
  2. Инвестиции (деньги инвестора)
  3. Гранты и субсидии
- 2 основных источника из 6: получение денег от инвестора и субсидии от государства не возможно получить не презентовав свой бизнес-проект
- Почему книги которые учат бизнес-презентации продаются так дорого и таким большим тиражом?
- Поэтому как для будущего, так и для действующего предпринимателя сверхнеобходим навык проведения бизнес-презентаций.
- Многие фонды поддержки предпринимательства предлагают победителям конкурсов финансовую поддержку на реализацию бизнес-идеи. Как ее получить? Для этого нужно познакомиться с условиями на которых он предоставляется и достойно презентовать свой проект.

- На предшествующем занятии мы с вами рассмотрели рекомендации по составлению презентации бизнес-проекта и выступлению перед инвесторами или конкурсе Грантов и субсидий и начали подготовку презентации.

## 2. Защита проектов.

Вот и сегодня мы заслушаем защиту проектов самых активных и дисциплинированных студентов с их проектами бизнеса, который они самостоятельно для себя выбрали и уже работают над этим проектом \_\_\_\_ месяцев. Около 5 минут на выступление и пара минут на вопросы и ответы.

Как я уже предварительно говорил на прошлом занятии защиту каждого бизнес-проекта будет оценивать независимая комиссия, по результатам оценивания каждый зарабатывает определенное количество баллов, которые будут выставлены каждому персонально в используемую нами бально-рейтинговую систему, т.е. если комиссия оценила ваш проект в 25 баллов, то они и будут прибавлены к уже имеющимся у вас персональным баллам.

Прежде, чем приступить к защите проектов, позвольте рассказать о работе комиссии, которая будет оценивать проекты по следующим критериям (табл. А) в форме оценивания (табл. Б).

Таблица А

**Критерии оценивания проектов**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование критерия</b>	<b>Содержание критерия</b>	<b>Оценка в баллах</b>
1	2	3	4
<b>Основные критерии</b>			
1	Корректность расчетов, содержащихся в бизнес-проекте	экономические показатели подтверждены расчетами	10
		в расчетах есть несущественные несоответствия	5
		в расчетах много неточностей либо расчеты отсутствуют	0
2	Инновационность продукции (или услуг), выпускаемой в рамках реализации бизнес-проекта	высокотехнологичная продукция (или услуги), наличие прав на объекты интеллектуальной собственности	10
		инновационная продукция (или услуги) без оформленных прав на объекты интеллектуальной собственности	5
		нет инновационности	0



Окончание табл. А

1	2	3	4
Дополнительные критерии			
3	Качество представления проекта:	сопровождается иллюстративным материалом; четко выстроен;	6
		рассказывается, но не объясняется суть работы	3
		зачитывается	0
4	Качество ответов на вопросы:	уверено отвечает на вопросы	6
		не может ответить на большинство вопросов	3
		не может четко ответить на вопросы	0
5	Владение экономической и бизнес терминологией	показано владение специальной терминологией	6
		использована общенаучная экономическая терминологией	3
		не владеет терминологией	0
ИТОГО			

Таблица Б

## Лист оценивания проекта

№ п/п	ФИО	Название бизнес- проекта (кратко)	Критерий оценивания	Балл	Итого
1.			1.Корректность расчетов (10, 5, 0 баллов)		
			2. Инновационность продукции (или услуг) (10, 5, 0 баллов)		
			3.Качество представления проекта (6, 3, 0 баллов)		
			4.Качество ответов на вопросы (6, 3, 0 баллов)		
			5.Владение экономической и бизнес терминологией (6, 3, 0 баллов)		
2.			1.Корректность расчетов (10, 5, 0 баллов)		
			2. Инновационность продукции (или услуг) (10, 5, 0 баллов)		
			3.Качество представления проекта (6, 3, 0 баллов)		
			4.Качество ответов на вопросы (6, 3, 0 баллов)		
			5.Владение экономической и бизнес терминологией (6, 3, 0 баллов)		
3.	...	...	...	...	...

### III. Заключительная часть. Подведение итогов:

1. – рефлексия (запустить слайды);
  - a. По 1-му критерию оценки:
    - i. Спросить мнение студентов
    - ii. Спросить мнение комиссии
    - iii. Сделать вывод под запись
  - b. По 2 ...
2. - сообщение о достижении целей занятия;
3. – выставить баллы
4. - ответы на вопросы студентов.

**Материалы авторской группы в социальной  
сети «ВКонтакте» по обучению предпринимательству  
«ШАГИ В БИЗНЕСЕ: видеоуроки  
по предпринимательству»**

- + ВИДЕОУРОКИ (выберите интересующую тему > посмотрите видео > действуйте)
  - + коротко (от 1 до 10 мин.) и по делу (дается конкретное решение)
  - + не надо долго искать - все упорядочено в одном месте (см. фото «Как выбрать нужное видео?»)
  - + доступно в любое время (подпишитесь сейчас, чтобы всегда было под рукой)
- + СОВЕТЫ/КОНСУЛЬТАЦИИ (задай свой вопрос в Обсуждениях или личным сообщением и мы ответим)
  - + регулярно получай свежие новости, чтобы не пропустить важное
- + ОЧНЫЕ семинары (проходят в г. Екатеринбург еженедельно – узнать место и тему можно написав сообщение)
  - + общайся с экспертами – будь продвинутым
- + ОНЛАЙН мастер-классы (советуем лучшее бесплатное обучение и проводим авторские занятия)
  - + доступно из любого города
  - + информация о всех основных обучающих мероприятиях

**Ссылка на группу [vk.com/shagivbiznese](https://vk.com/shagivbiznese)**

Учебное издание

# **Основы предпринимательства**

Автор

Кандидат экономических наук  
Глухих Павел Леонидович

Уральский государственный педагогический университет.  
620017 Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26.  
E-mail: [uspu@uspu.me](mailto:uspu@uspu.me)